

Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za sociologiju

Diplomski rad:

**Društvena okolina i strateško odlučivanje:  
Poslovanje Dr. Oetkera na hrvatskom tržištu**

Student: Marina Wünsche-Solarić

Mentor: dr. sc. Mirko Bilandžić, izv. prof.

U Zagrebu, 18. rujna 2014.

# Sadržaj

<b>Uvod</b> .....	4
<b>Teorijski uvod</b> .....	7
Multinacionalne kompanije .....	9
Izazovi multinacionalnih kompanija.....	12
Osnove struktura upravljanja.....	15
Tipovi organizacijskih struktura međunarodnih kompanija .....	18
<b>Business intelligence i poslovno odlučivanje</b> .....	21
Što je business intelligence? .....	21
Izvori i vrste podataka .....	23
<b>Ekonomska situacija u Hrvatskoj</b> .....	29
Tržište prehrambenih proizvoda u Hrvatskoj .....	30
<b>Dr. Oetker na tržištu Hrvatske</b> .....	33
Povijest Dr. Oetkera .....	33
Portret i imidž kompanije Dr. Oetker .....	35
Imidž kompanije u Hrvatskoj .....	37
Struktura kompanije Dr. Oetker GmbH.....	40
Struktura kompanije Dr Oetker Hrvatska – odnosi sa centralom i utjecaj na poslovanje	42
Konkurentske prednosti i mane na tržištu Hrvatske .....	45
<b>Podravka d.d. kao glavni konkurent – slastice i dodaci za kolače</b> .....	50
Povijest kompanije .....	50
Organizacijska struktura kompanije Podravka .....	52
Portret i imidž Podravke i brend Dolcele .....	52
Glavne konkurentske prednosti .....	54

<b>Usporedba resursa i tržišnih uspjeha kompanije Dr. Oetker i konkurenata na hrvatskom tržištu .....</b>	<b>56</b>
Tržišna situacija u segmentu dodataka za kolače u Hrvatskoj .....	56
Usporedba distribucije i prodajnog sektora .....	62
Komunikacija – Dr. Oetker i Podravka .....	64
Petrošač dodataka za kolače u Hrvatskoj .....	64
Učestalost pečenja kolača u Hrvatskoj .....	65
<b>Konačna SWOT analiza – usporedba Dr. Oetker Hrvatska d.o.o. i Podravka d.d. ....</b>	<b>67</b>
<b>Zaključak .....</b>	<b>70</b>
<b>Sažetak.....</b>	<b>75</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>76</b>
<b>Privitak.....</b>	<b>79</b>

## Uvod

*“Knowledge has become the key economic resource and the dominant, if not the only, source of competitive advantage.” - Peter F. Drucker*

Zahvaljujući ubrzanom tehnološkom razvoju u posljednjih nekoliko godina, pristup raznim informacijama, kako u privatnom tako i u poslovnom svijetu, nikada nije bio bolji niti jednostavniji. Najveći izazov međutim predstavlja iz preobilja raznih informacija razlučiti koje su informacije bitne i valjane te pomoću njih stvoriti novo znanje. Onaj, tko ima informacije i tko ih zna pretvoriti u znanje, ima i mogućnosti postati konkurentnim na tržištu.

Dr. Oetker GmbH je velika multinacionalna kompanija za proizvodnju prehrambenih proizvoda u segmentima dodataka za kolače, slastica, aditiva za pripremu zimnica, duboko smrznutih proizvoda i dr. To je njemačka međunarodna kompanija sa sjedištem u Bielefeldu na sjeveru Njemačke. Od svog osnutka krajem 19. stoljeća do danas, tvrtka Dr. Oetker GmbH se razvila u multinacionalnu kompaniju sa širokim asortimanom proizvoda, prisutnu u preko 40 zemalja svijeta, sa prepoznatljivim brendom i vrlo razrađenim standardima kvalitete. Zbog vrlo velike pažnje koju posvećuje business intelligenceu – korištenju istraživanja i znanja u svrhu donošenja ispravnih i pravovremenih poslovnih odluka – kompanija je u većini Europe vodeća u segmentu dodataka za kolače i slasticama, no tržište Hrvatske je velika iznimka. Zbog teške konkurentske slike i organizacijskih problema, Dr. Oetker u Hrvatskoj nikako ne može postići željene tržišne rezultate. Ovaj rad se bavi istraživanjem različitih aspekata koji dovode do lošijih rezultata Dr. Oetkera u Hrvatskoj, osobito nasuprot glavnom konkurentu – Podravci. Tu su problemi organizacijske prirode, poslovnog okruženja, snage konkurenta, premala autonomija u odlučivanju, imidž brenda kao „stranog“ u situaciji u kojoj se potiče korištenje domaćih brendova („Kupujmo hrvatsko“).

Glavna metoda korištena u ovom radu je izravno sudjelovanje i promatranje unutar ureda kao član marketinškog i prodajnog tima, te mogućnost pristupa raznim internim i javno dostupnim podacima koji analiziraju stanje na tržištu prehrambenih proizvoda, osobito u segmentima dodataka za kolače i slastica. Analizira se imidž brenda Dr. Oetker, imidž konkurentskih kompanija, organizacijska struktura te ključne strateške prednosti i

mane kompanija koje djeluju u tom segmentu. Ostale metode uključuju analizu sadržaja, npr. analiza cijena proizvoda, analiza asortimana proizvoda u okviru country study Hrvatske, komparativnu analizu asortimana, cijena i komparativnu SWOT analizu kompanija Dr. Oetker i glavnog konkurenta u Hrvatskoj – Podravke d.o.o. Također, kritički se evaluiraju interni podaci kompanije i strategija poslovanja koju provodi uprava kompanije Dr. Oetker Hrvatska u suradnji sa centralom u Njemačkoj. U okviru organizacijskih teorija analiziraju se vrste organizacije multinacionalnih kompanija, te se teorijski koncepti primjenjuju na primjeru kompanije Dr. Oetker.

Analizom socijalnih, ekonomskih, tehnoloških i političkih uvjeta pokušavaju se objasniti postupci koje kompanija čini kako bi maksimizirala svoj uspjeh na hrvatskom i ostalim tržištima, ali i razlozi zbog kojih kompanija Dr. Oetker ne uspijeva ostvariti željeni uspjeh na tržištu Hrvatske. Uspoređuju se navike potrošača u ovom segmentu prehrambenog tržišta, demografske razlike koje utječu na preferencije brendova, kao i imidž kompanija Dr. Oetker i Podravka koji privlači različite grupe potrošača.

Glavna ideja vodilja je prikazati probleme s kojima se susreće multinacionalna kompanija kada ulazi na tržište na kojemu je već prisutan jaki domaći brend, te kako organizacijska struktura, korporativni mindset i interne politike utječu na poslovanje u takvom okruženju.

Ovaj rad će prikazati kakve BI (business intelligence) metode se koriste u velikoj multinacionalnoj kompaniji na realnom slučaju, te prikazati kako i dobre business intelligence prakse mogu izgubiti na važnosti u donošenju kvalitetnih i pravovremenih odluka i akcija u cilju poboljšanja poslovanja, ako organizacijska struktura usporava provedbu kvalitetnih promjena u poslovanju.

Kroz ovaj rad razradit će se podaci koji trebaju potvrditi ili opovrgnuti četiri ključne hipoteze:

- Promjene u strukturi odlučivanja na međunarodnoj razini, tj. davanje veće slobode stvaranja proizvoda samo za hrvatsko tržište pomoglo bi u bržoj reakciji na promjene u poslovnoj okolini
- Cjenovna nesloboda (premium product) guši fleksibilnost na tržištu, što je osobito štetno na tržištu pogođenom krizom i jakim konkurentskom situacijom.

- Relativno mali budžet Dr.Oetkera Hrvatska i financijske restrikcije od strane centrale u odnosu na konkurenta onemogućavaju učinkovitije djelovanje na tržištu.
- Vrlo visoko razvijeni business intelligence ne može doći do izražaja u kompaniji zbog organizacijske nemogućnosti da se stečena znanja pravovremeno iskoriste u poslovnim procesima, a tromost cjelokupne organizacije sputava razvoj poslovanja podružnica.

Ovaj rad predstavlja sumiranje znanja, podataka, analiza i iskustava stečenih radom i sudjelovanjem u poslovnim procesima kompanije. U prvom poglavlju predstavljen je teorijski okvir unutar kojega se analiziraju struktura organizacije, poslovanje i metode primijenjene unutar kompanije Dr. Oetker. Govori se o teorijskim pretpostavkama i vrstama multinacionalnih kompanija, kao i o važnosti i metodama business intelligencea u poslovanju takve kompanije. Drugo poglavlje prikazuje trenutnu ekonomsku situaciju u Hrvatskoj, kao i stanje na najvažnijem tržištu vezanom za ovaj rad, a to je tržište prehrambenih proizvoda te tržište proizvoda u vrlo specijaliziranom segmentu dodataka za kolače i slastica. U trećem poglavlju predstavlja se kompanija Dr. Oetker, njena povijest, organizacija, poslovanje te konkurentske prednosti i mane na tržištu Hrvatske. U četvrtom poglavlju, rad se bavi glavnim konkurentom kompanije – Podravkom, te njenim konkurentskim prednostima i manama. Konačno, peto poglavlje opširno prikazuje usporedbu konkurentskih prednosti i mana, uspjeha, prilika i prijetnji za obje kompanije, te zaključno, prikazuje glavne probleme kompanije Dr. Oetker na hrvatskom tržištu i prijedloge za njihovo rješavanje.

## Teorijski uvod

Kako ovaj rad pristupa problemu i načinu poslovanja kompanije Dr. Oetker iz perspektive više disciplina (ekonomije, sociologije, organizacijskih teorija i teorija međunarodnih odnosa), važno je definirati korištene pojmove čije se definicije u različitim disciplinama mogu drugačije protumačiti. Prema Knjizi Richarda Swedberga „Načela ekonomske sociologije“ (2006) gotovo svi pojmovi ekonomskih aktera i veza imaju različita značenja te ih ekonomisti i sociolozi različito tumače (npr. pojmovi tvrtke, tržišta, poduzetnik – činovnik). (Swedberd, 2006: 129)

Prema Swedbergovim Načelima ekonomske sociologije (2006), postoji značajna razlika u shvaćanju tržišta od strane socioloških i ekonomskih mislilaca. Sociolozi prvenstveno vide tržišta kao institucije, dok se ekonomisti fokusiraju na problem oblikovanja cijena, uglavnom konstruirajući modele. Ovaj rad obuhvaća i jednu i drugu perspektivu, jer se pitanje jedne kompanije i njenog djelovanja mora promatrati iz pogleda društva u kojemu ona djeluje, kao i iz pogleda ekonomskog sustava unutar kojeg posluje. U slijedećim podpoglavljima analizirat će se modeli multinacionalnih kompanija, opisati koji model najbolje odgovara sustavu kompanije Dr. Oetker, te navesti društveni i kulturni izazovi s kojima se multinacionalna kompanija suočava.

Organizacijske teorije općenito govore o „odnosima ljudskih i materijalnih resursa te poslovnih funkcija usmjerenih na ostvarenje unaprijed određenih poslovnih ciljeva.“ (Bilandžić, Čulig, Lucić, Putar-Novoselec, & Jakšić, 2012: 13). Drugim riječima, ciljevi koje si je neka kompanija zacrtala postižu se preraspodjelom poslova između ljudi i organizacijskih jedinica kompanije, te preraspodjelom materijalnih sredstava (novca, materijala, proizvodnih kapaciteta) unutar kompanije, ovisno o veličini kompanije i veličini tržišta koje ona pokriva.

Također, vrlo primjenjiva je teorija Manuela Castellsa u knjizi *Uspon umreženog društva* (2000), a to je organizacijska teorija utjecaja znanja na ekonomske tokove i organizaciju kompanije. Revolucija informacijskih tehnologija je prema Castellsu polazna točka za promjenu društva, organizaciju ekonomije i promjene u kulturama. Preduvjet za reorganizaciju kompanija kao proizvodnih jedinica društva bilo je njihovo globaliziranje. Castells govori o važnosti znanja za reorganizaciju kompanija s obzirom na razvoj

informacijskih tehnologija i smanjenjem cijena prijenosa informacija. S druge strane analizira znanje kao kapital, tj. izvor vrijednosti. Nova, informacijska globalna ekonomija nastaje zato što produktivnost i konkurentnost u toj novoj ekonomiji ovisi o sposobnosti proizvodnih subjekata (kompanija, država, regija) da učinkovito stvaraju, obrađuju primjenjuju informacije osnovane na znanju. „Globalna je zato što je srž aktivnosti proizvodnje, potrošnje i cirkulacije, kao i njihove komponente (kapital, radna snaga, sirovine, menadžment, informacije, tehnologija tržišta), organizirana na globalnoj razini, bilo izravno ili kroz mrežu veza između ekonomskih faktora.“ (Castells, 2000: 99). To je u svojoj srži osnova business intelligencea. Znanje je vrijednost, kapital s kojim se mora upravljati i štititi ga, te razlučiti bitno u moru dostupnih informacija. Kako je problem komunikacije unutar kompanije Dr. Oetker (kako će kasnije biti pojašnjeno) predugačko vrijeme reakcije na promjene u okolini (unatoč pravovremenoj analizi i osvještavanju da se promjena dogodila), aktualizira se još jedna Castellsova teorija, a to je ona o vremenu kao izvoru vrijednosti. Naime, jedan od osnovnih problema u odnosu prema glavnom konkurentu na hrvatskom tržištu (Podravci) je duže vrijeme koje je potrebno za reakciju i manja fleksibilnost na podražaje izvana. Tako je konkurent u mogućnosti iskoristiti vrijednost vremena u svoju korist. Konkurentnost ima različita značenja za tvrtku i za nacionalno gospodarstvo. Prema Castellsu, „[...] proces globalizacije rezultira porastom produktivnosti, budući da tvrtke moraju usavršiti svoja postignuća kada su suočene s jačom konkurencijom iz cijeloga svijeta, ili kad se natječu za međunarodnu prevlast u udjelu na tržištu.“ (Castells, 2000:121), što se može primijeniti na primjeru odnosa konkurentnosti na međunarodnom tržištu između kompanija Dr. Oetker i Podravke.

Jedno od obilježja nove globalne ekonomije je disperziranost proizvodnje i distribucije. „Proizvodni proces uključuje komponente koje je proizvelo više poduzeća na više različitih lokacija, koja se sklapaju u posebne svrhe i za specifična tržišta u novi oblik proizvodnje i komercijalizacije: vrlo masovna, fleksibilna, prilagođena proizvodnja.“ (Castells, 2000:128). Najvažniji element za uspješnu menadžersku strategiju u takvoj strukturi je umrežavanje tvrtke. Taj postupak bi se trebao izvesti na način da se osvoji konkurencijska prednost za njezin relativan položaj. Budući da se radi o promjenljivoj geometriji proizvodnje i distribucije, potreban je fleksibilan oblik menadžmenta kako bi tvrtka mogla funkcionirati. Naime, taj oblik bi trebao ovisiti o samoj tvrtci i o pristupu



komunikacijskim i proizvodnim tehnologijama koje odgovaraju toj fleksibilnosti. Fleksibilnost menadžmenta predstavljena u ovom kontekstu je još jedna osobina nove ekonomije u kojoj tvrtka kao što je Dr. Oetker mora djelovati. (Castells, 2000:129).

Pojam *umreženo poduzeće* iz rječnika Manuela Castellsa daje još jednu teorijsku podlogu za kompaniju Dr. Oetker u današnjem sustavu odlučivanja, konkurentnosti i organizacije. Umreženo poduzeće je specifičan tip poduzeća karakterističan za umreženo, informacijsko društvo, a odlikuje ga „pretvaranje signala u proizvode obradom znanja“ (Castells, 2000: 204). Drugim riječima, Castells opisuje novu vrstu poduzeća, koja upotrebljavaju znanje kako bi detektirali potrebe (globalnog) tržišta, te onda takve informacije pretvaraju u specifične proizvode. U tom kontekstu, Dr. Oetker se može smatrati umreženim poduzećem, čije metode, tehnike i sustav odlučivanja će se analizirati u ovom radu.

## **Multinacionalne kompanije**

Prema Ujedinjenim narodima multinacionalna kompanija je poduzeće koje posjeduje ili kontrolira proizvodnju ili uslužne objekte izvan zemlje u kojoj je osnovano. Mnogi teoretičari multinacionalnih kompanija imaju slične definicije, no ova najšire objašnjava srž poslovanja takvih kompanija.

Multinacionalne kompanije su one kompanije koje su prošle proces internacionalizacije. U procesu globalizacije kompanijama je lakše prijeći granice matične države, ali izlazak na strana tržišta postaje sve bitnija stavka njihovog uspjeha. Otvaranje novih tržišta nudi brojne mogućnosti za rast tvrtke. Međutim, to također donosi opasnosti. Tržište se otvara za sve igrače, tako da ni tržište unutar matične zemlje određene kompanije nije zaštićeno od prodora stranih multinacionalnih kompanija.

Internacionalizacija je riječ koja potječe iz engleske riječi za „međunarodno“ i znači „preko granica države“ (Brockhaus, 2014). U tom kontekstu, internacionalizacija tvrtki pretpostavlja onaj trenutak kada „tvrtka počinje poslovati na inozemnom tržištima“ (Weber & Kabst, 2000: 8). To poslovanje može značiti izvoz proizvoda, znanja, tehnologija ili izravne investicije u proizvodne ili prodajne kapacitete.

Internacionalizacija kompanije je proces koji obuhvaća cijelu kompaniju, a ne samo one segmente koji izlaze na strano tržište. Ona podrazumijeva reorganizaciju kompanije kako bi ista mogla sigurno poslovati i na stranim tržištima. Svi segmenti kompanije se moraju, barem konceptualno, internacionalizirati, što obuhvaća ne samo odjele za marketing i prodaju, već i odjele za ljudske resurse, nabavu, proizvodnju, istraživanje i razvoj, unutar matične zemlje. Kako ćemo vidjeti kasnij, organizacijske sheme kompanije koja posluje na jednom tržištu i multinacionalne kompanije se značajno razlikuju. Riječ „internacionalna tvrtka“ obuhvaća ne samo kompanije koje pružaju svoje usluge na stranom tržištu, već uključuje i „sve oblike prekograničnih poslovnih aktivnosti, od sporadične prisutnosti na inozemnom tržištu, do integriranog upravljanja globalnom prisutnošću velikih kompanija“ (Krystek & Zur, 2002: 10). U širem razumijevanju, pojam internacionalizacije se može shvatiti kao usporeni proces povećavanja, integriranja i primjena znanja o stranim tržištima.

Važno je napomenuti da postoji razlika u pojmovima *internacionalizacije* i *globalizacije*. Globalizacija je „proces rasta globalnog umrežavanja“ (Krystek & Zur, 2002: 11) i olakšavanje pristupa tržištima kao posljedica tehnološkog napretka i sve veće liberalizacije svjetske trgovine. Pod pojmom internacionalizacije se podrazumijevaju procesi koji nisu globalni, nego internacionalni, tj. uključuju više zemalja, no ne svijet u cjelini. Međutim, internacionalizacija i globalizacija se međusobno promoviraju (Krystek & Zur, 2002: 11).

U poslovanju multinacionalnih kompanija nacionalno okruženje pojedinih zemalja igra značajnu ulogu u procesu internacionalizacije. Različiti nacionalni uvjeti potiču multinacionalne kompanije da jačaju svoje konkurentske sposobnosti u nekim sektorima poslovanja. Prema Porteru (1999) pri tome su osobito bitna četiri faktora:

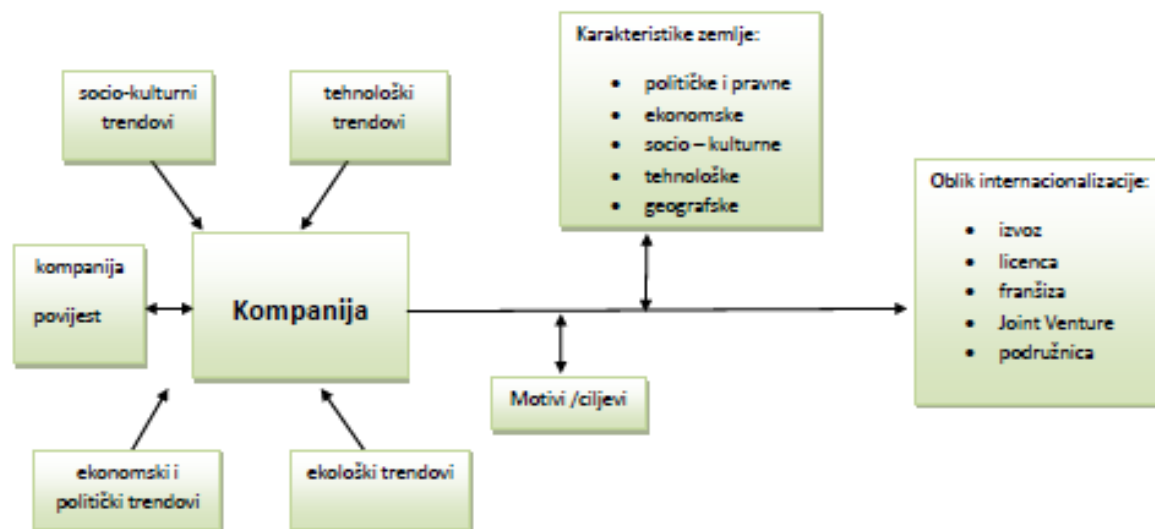
- 1) lokalni uvjeti na terenu (razvijenost infrastrukture, nivo obrazovanja radne snage, tehnološki standardi, motivacija za rad itd.)
- 2) mjere potražnje određenih proizvoda na lokalnom tržištu (cjenovna prihvatljivost i zahtjevi za kvalitetom proizvoda)
- 3) razvijenost te grane industrije u određenoj zemlji, pouzdani i iskusni dobavljači na terenu, prisutnost patenata i znanja zaposlenika koje je moguće koristiti
- 4) prisutnost konkurencije tj. tržišnog natjecanja kao pokretača inovacija

Uz četiri glavna faktora, elementi država i slučajan čin utječu na međunarodnu konkurentnost poduzeća. Ako se internacionalizacija kompanije uzme kao strateški proces, onda se bilo kakvo proširenje kompanije van granica matične države mora odvijati na temelju strategija razvoja.

Motivi i ciljevi proširenja kompanije trebaju se prema Garnitschingu (2005) temeljiti na tri faktora:

1. analiza situacije: kakva je trenutna situacija kompanije na svim njenim razinama
2. analiza prošlosti kompanije: kako se tvrtka u prošlosti razvijala i mijenjala, koji su bili usponi i padovi te što kompanija može naučiti iz njih
3. analize trendova: kako će se politički, gospodarski, društveni i tehnološki uvjeti mijenjati, te koje mogućnosti i rizici nastaju za kompaniju sa tim promjenama

Uzevši u obzir navedene uvjete poslovne okoline svake zemlje, tvrtka može odlučiti o obliku ulaska na određeno tržište:



Slika 1: Oblici internacionalizacije (prema Garnitschnig & Schwarz, 2005: 52)

Multinacionalne kompanije se, zbog svojih aktivnosti koje prelaze državne granice, suočavaju sa izazovima kojih su ostale kompanije, koje djeluju samo u matičnoj državi

lišene. Ti interni i eksterni izazovi uzrokuju potrebu za drugačijom organizacijom poslovanja i donošenja odluka. Ovdje ćemo pojasniti neke od njih:

## **Izazovi multinacionalnih kompanija**

### *1. Sociokulturni izazovi*

Kako bi bila uspješna na određenom tržištu, multinacionalna kompanija mora biti dovoljno fleksibilna da efikasno i uspješno savlada društvene i kulturne razlike među narodima i državama u kojima djeluje. Navike i potrebe potrošača se razlikuju od države do države, čak i unutar jedne zemlje, stoga plasiranje količine i tipova proizvoda mora biti vrlo precizno određeno, poštujući pritom društvene, kulturne i vjerske norme. Međutim, ne predstavljaju samo potrebe i navike potrošača sociokulturni izazov za multinacionalnu kompaniju. Ukoliko kompanija posjeduje predstavništvo, ured ili tvornicu u nematičnoj zemlji, poslovanje tog ogranka se mora prilagoditi potrebama radnika, što uključuje poštivanje pravila i zakona o radnim i neradnim danima, duljini godišnjih odmora, odnosa prema radnicima, itd. (Schrader & Treutler, 2002)

### *2. Financijski i ekonomski izazovi*

Širenje na tržište izvan matične zemlje zahtjeva određena ulaganja i značajan rizik, osobito ako se tržište širi na državu koja nema veliku kupovnu moć ili u njoj postoji značajna konkurencija. Također, održavanje prodaje na stranom tržištu je skup proces. On zahtjeva stalna ulaganja u hladni pogon, logistiku i neprekidnu prilagodbu stranom tržištu. Prijenos znanja i obrazovanje radne snage iziskuje ne samo financijske izdatke, nego i izvjesnu količinu vremena, kao i savladavanje razlike u valutama, poreznim politikama, raznim parafiskalnim nametima i troškovima poslovanja. Širenje na dalje tržište iziskuje ulaganja u proizvodnju i gradnju tvornica i logističke mreže (dobavljača, distributera). U svakom slučaju, širenje na strano tržište predstavlja financijski izazov na koji centar kompanije mora računati. (Schrader & Treutler, 2002)

### *3. Tehnički i logistički izazovi*

Jedna od temeljnih vrijednosti multinacionalnih kompanija jest da su njihovi proizvodi napravljeni na tehnički unificirani način, te su barem približno jednake kvalitete u svakoj zemlji. To zahtjeva prilagodbu znanja, procesa i tehnike proizvodnje, što je u

svakom slučaju izazov, s obzirom na to da taj proces traje dugo, a konačan rezultat mora odgovarati unutarnjim standardima i zahtjevima same kompanije, kao i sigurnosnim, ekološkim, te ostalim propisima i zakonima koje je donijela zemlja u koju se multinacionalna kompanija širi.

Logistički izazovi se sastoje od toga da proizvodnja određenog proizvoda zahtjeva sirovine koje se, ako se proizvodi proizvode u nematičnoj zemlji, trebaju pribaviti od lokalnih dobavljača ili organizirati pribavljanje sirovina od internacionalnog dobavljača. Mreža dobavljača sirovina, distributera proizvoda i izvođača bilo kakvih *outsourced*<sup>1</sup> poslova (od izgradnje tvornica do lokalnih pravnih savjetnika) je kontinuiran i težak proces, ali je nužan kako bi bilo kakva poslovna aktivnost u stranoj zemlji mogla biti kvalitetno izvedena. Također, razvijenost transportne mreže, prometna povezanost i cijene prijevoza su važan faktor u proizvodnji i distribuciji proizvoda, pa u konačnici i efikasnosti širenja tržišta, te se svakako trebaju uzeti u obzir. (Schrader & Treutler, 2002)

#### 4. *Pravni i politički izazovi*

Multinacionalna kompanija mora uzeti u obzir pravne razlike i političke zahtjeve zemalja u kojima djeluje. Politička volja da se omogući poslovanje velike internacionalne kompanije i interes u njenom poslovanju na teritoriju neke zemlje mogu činiti veliku razliku u opravdanosti tako velike investicije za samu kompaniju. Ovisno o fleksibilnosti i volji pravnog i političkog sustava da omogući poslovanje multinacionalne kompanije na vlastitom teritoriju, njeno širenje na novo tržište može biti velik, skup i lobistički zahtjevan ili s druge strane relativno jednostavan i brz proces. Širenje tržišta na zemlje koje pripadaju pravno ili politički unificiranim savezima (kao što je npr. EU) bi trebalo biti jednostavnije za multinacionalne kompanije, no i tu su često nužne određene prilagodbe. (Schrader & Treutler, 2002)

#### 5. *Informacijski i komunikacijski izazovi*

Moderni informacijski i komunikacijski sustavi olakšavaju primjenu međunarodnih strategija poslovanja, ubrzavaju procese te poboljšavaju strukturu međuovisnosti i komunikacije unutar kompanije. Bolji i napredniji komunikacijski sustavi omogućavaju

---

<sup>1</sup> *Outsourcing* se može definirati kao strateško korištenje vanjskog partnera u svrhu obavljanja aktivnosti za koje je tradicionalno zaduženo unutarnje osoblje i resurs. To je ugovorno prebacivanje sporednih aktivnosti nekog gospodarskog subjekta na specijalizirane pružatelje usluga. (Nedović Čarbakapa & Šibalić, 2010:74)

bolje upravljanje lokalnih ogranka samima sobom i povećavanje autonomnosti ogranka u donošenju strateških odluka. Pristup naprednim informacijskim tehnologijama omogućava kvalitetnije upravljanje ograncima iz centrale, održavanje kvalitete usluge, veću transparentnost i veću brzinu reakcije na prilike ili prijetnje u različitim poslovnim okolinama. Ogranak koji nema pristup takvim informacijskim sustavima puno je labilniji, ovisi o centrali te predstavlja veći poslovni rizik.

Jezične barijere su problem za svako poslovanje, a osobito za kompaniju koja djeluje u više zemalja koje koriste različite jezike. Kompanije u tom slučaju moraju odlučiti na kojem jeziku će se održavati komunikacija unutar kompanije, neovisno o državi u kojoj se koji ogranci nalaze (postavlja se pitanje je li jezik zemlje u kojoj je kompanija nastala dovoljno raširen da može biti i jezik na kojemu kompanija posluje u međunarodnom okruženju). Prevođenje pravnih, marketinških i ostalih materijala na lokalne jezike predstavlja izazove, a nepoznavanje lokalnih značenja, slenga ili značenja određenih izraza može izrazito naštetiti kompaniji. (Schrader & Treutler, 2002)

#### 6. *Izazovi konkurentnosti*

Poslovanje na stranom tržištu zahtjevno je iz razloga što svako tržište ima svoju situaciju konkurentnosti. Izlaskom na nova tržišta kompanija se gotovo nužno susreće sa konkurentima, bilo da su to druge multinacionalne kompanije s kojima su već drugdje u konkurentskim odnosima ili novi konkurenti (lokalni proizvođači). Svako tržište je jedinstveno po pitanju zastupljenosti određenog tipa proizvoda, stoga istraživanje i prilagodba novom tržištu predstavlja još jedan u nizu izazova za multinacionalnu kompaniju. (Schrader & Treutler, 2002)

Izvori konkurentnosti u globaliziranoj ekonomiji prema Manuelu Castellsu su 1) tehnološki kapaciteti kompanija, 2) mogućnost pristupa velikom, integriranom, bogatom tržištu, 3) diferencijal između troškova proizvodnje na mjestu proizvodnje i cijena na tržištu odredišta dobra, 4) politička sposobnost nacionalnih i nadnacionalnih institucija da upravljaju strategijom rasta u onim državama ili regijama koji su pod njihovom nadležnosti. (Castells, 2000: 136-138)

### 7. *Izazovi dinamičnosti i fleksibilnosti*

Djelovanje na jednom tržištu je zahtjevno zbog konstantnih promjena i dinamičnosti tog tržišta (npr. promjene navika i potreba potrošača), te promjenjivih uvjeta proizvodnje i plasmana proizvoda na tržište. Djelovanje na više različitih tržišta je višestruko zahtjevno, ne samo zbog potrebe praćenja i prilagodbe na 10 različitih tržišta, već i zbog potrebe kompanije da kvalitetnom organizacijom smanji troškove prilagodbe tim promjenama.

Zbog djelovanja na više tržišta odjednom multinacionalna kompanija ima potrebu za vrlo efikasnim sustavom reagiranja na promjene i takav način rada zahtjeva fleksibilnije donošenje odluka i reorganizaciju kako bi se odluke mogle što brže primijeniti. (Schrader & Treutler, 2002).

Manuel Castells također objašnjava potrebu fleksibilizacije proizvodnje, tj. prelazak sa masovne na fleksibilnu proizvodnju. Naime, novi, brzo promjenjivi zahtjevi tržišta stavljaju pred kompanije izazov reorganizacije vremena, proizvodnih procesa, odlučivanja i logistike na takav način da se poslovanje odvija puno brže i fleksibilnije od poslovanja u sustavu masovne proizvodnje, koja je podrazumijevala da se tržište mora prilagoditi proizvodu koji kompanija proizvodi, umjesto da se kompanija i njena proizvodnja prilagode tržištima i njihovim zahtjevima (Castells, 2000: 187-188). Stoga je fleksibilizacija kompanije jedan od najvećih reorganizacijskih procesa s kojim se poduzeća moraju nositi.

### 8. *Organizacijski izazovi*

Izlazak na strana tržišta, kako je već objašnjeno, zahtjeva reorganizaciju svih segmenata kompanije. Multinacionalne kompanije su tim složenije što su prisutne na većem broju tržišta. Organizacija tvrtke je dinamičan proces, te se organizacijski menadžment u svakom trenutku propituje. (Schrader & Treutler, 2002)

## **Osnove struktura upravljanja**

Struktura kompanije mora odgovarati njenim trenutnim i budućim potrebama, a statičnost u tom pogledu predstavlja slabost i usporava napredak. Ne postoji univerzalna organizacijska struktura multinacionalnih kompanija. Odabir organizacijske strukture mora odgovarati

potrebama trenutne situacije, a gore navedeni izazovi te razne unutarnje i vanjske varijable se moraju pri stvaranju organizacijske strukture uzeti u obzir. Ovo su prema Schraderu i Treutleru (2002) neke od osnova organizacijske strukture upravljanja u multinacionalnim kompanijama:

### 1. Osnove organizacije

Kada se govori o organizacijama općenito, postavlja se pitanje zašto je organizacija bilo kakvih ljudskih djelatnosti potrebna. Organizacija je nastala kao posljedica podjele rada, kada su prelaskom na organizirani, kolektivni način proizvodnje ljudi utvrdili da postoji potreba za slaganjem određenih aktivnosti na takav način da se vrijeme, trud i troškovi proizvodnje smanje na minimum. Organizacija se tako može shvatiti kao sustav međuovisnosti među elementima koji čine cjelinu neke aktivnosti (npr. proizvodnje i prodaje).

### 2. Specijalizacija/podjela rada

Tvrtke kao takve postoje jer su se pokazale kao učinkovite institucije za organiziranje gospodarskih aktivnosti. Kada se glavnim ciljevima kompanije bavi više osoba, produktivnost te kompanije se može povećati većom specijalizacijom, tj. podjelom rada. Tu postoji analogija podjele rada u društvima, zastupljena u Durkheimovom radu „O društvenoj podjeli rada“<sup>2</sup> (1893), i organizacije kompanija. Manje kompanije uglavnom funkcioniraju kao primitivnija društva (u smislu podjele rada), tj. jedan čovjek ili mali broj zaposlenika radi sve potrebne poslove. Veće kompanije imaju veću specijalizaciju – podjelu posla među zaposlenicima, pri čemu cjelokupni uspjeh kompanije ovisi o uigranom radu svih zaposlenih. S obzirom na jaču podjelu radnih zadataka, javlja se potreba za koordinacijom zadataka, obveza i ljudskih resursa.

### 3. Koordinacija

Koordinacija je kontrola interakcija i informacija koja usmjerava izvedbu nekog zadatka u stanju podjele rada. Ona podrazumijeva integraciju djelovanja pojedinaca u organizaciji. Tržište se npr. regulira putem mehanizma cijena. Taj mehanizam koordinira aktivnosti dobavljača i kupaca. Mehanizam cijena postoji i unutar

---

<sup>2</sup> Durkheim dijeli društva s obzirom na podjelu rada. U primitivnijim društvima vlada tzv. organska solidarnost, u njima je podjela rada na niskoj razini i uglavnom svaki član društva radi sve poslove. U razvijenijim društvima prevladava tzv. mehanička solidarnost koja proizlazi iz jače podjele rada – svaki pojedinac ovisi o radu drugih kako bi cjelokupna zajednica funkcionirala.



kompanije, npr. kod prodaje proizvoda od centrale ograncima ili podružnicama, centrala određuje po kojoj cijeni će prodati proizvod ogranku koji taj proizvod stavlja na slobodno tržište. Također, centrala određuje cijenu po kojoj ogranci u drugim zemljama kupuju sirovine za proizvodnju ili druge proizvode. Unutar tvrtke tako postoji mehanizam koordinacije koji se ne može naći na otvorenom tržištu – koordinacija putem hijerarhije. Ako je razina aktivnosti unutar kompanije velika, učinkovitije je institucionalizirati koordinaciju unutar organizacijske rutine, npr. pravilima ponašanja, normama, standardiziranim radnim procesima i uspostavljanjem hijerarhije.

#### 4. Hijerarhija

Hijerarhija je odnos moći unutar kompanije koja organizira pozicije u organizaciji od vrha prema dnu, stvarajući odnose nadređenog i/ili podređenog. Koordinacija kroz hijerarhiju je ekonomična, jer smanjuje troškove pretjeranih interakcija među zaposlenicima. U samoorganizirajućem timu svaki pojedinac mora komunicirati sa svim članovima tima kako bi organizacija funkcionirala. U hijerarhijskoj strukturi potrebna je samo jedna informacija – od nadređenog svim podređenima – kako bi direktiva bila uspješno iskomunicirana. Hijerarhija je temelj većine organizacijskih struktura, no zbog dugog puta prijenosa informacija od vrha do dna organizacije, javljaju se problemi pri odgovoru na promjene u okolini, koji postaje značajno sporiji. U okolini koja se brzo mijenja problem je zadržati efikasnost podjele rada, te prevladati problem nefleksibilnosti i dugotrajnog donošenja odluka i njihovih primjena.

#### 5. Kontrola

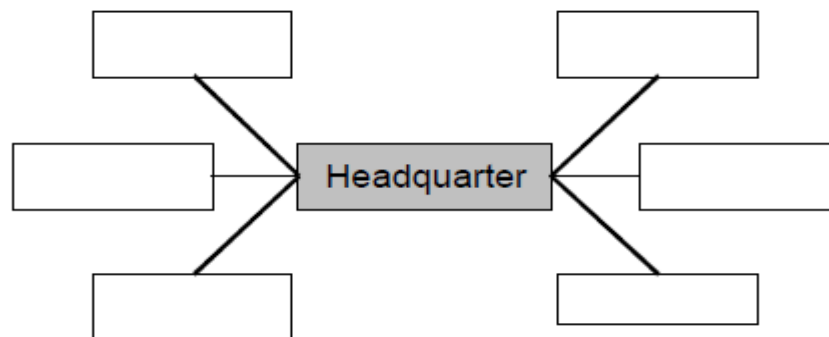
Koordinacija ima problem ujednačavanja interesa članova organizacije – svaka osoba ima svoje osobne interese. Organizacija mora osigurati da zaposlenik radi u interesu kompanije. Takvu situaciju može ilustrirati odnos principal-agent u teorijama Michaela Jensa. U Jansenovim teorijama (1976), principal je vlasnik tvrtke, te je uspjeh kompanije u njegovom interesu. On upošljava agenta – zaposlenika, za kojega nije siguran da radi u interesu kompanije ili u vlastitom interesu. Zadatak vlasnika je osigurati lojalnost zaposlenika, a to može na nekoliko načina (hijerarhija, kontrola zaposlenika, poticaji, bonusi, stvaranje dobre radne atmosfere itd.). Minimalna veza kojom svi dijelovi kompanije moraju biti povezani je zajednička globalna vizija. Ona omogućava koordinaciju strateških i operativnih odluka sa krajnjim ciljevima

kompanije. Osim toga, ona potiče čak i lokalno prilagođene ogranke da dijele zajednički korporativni identitet, što je za formiranje međunarodne marke od velike važnosti.

## Tipovi organizacijskih struktura međunarodnih kompanija

### 1. Globalna kompanija

Ovaj oblik kompanije karakterizira stroga centraliziranost donošenja odluka. Sve odluke, strategije, patenti i ostale funkcije kompanije se donose u središtu, dok filijale u drugim zemljama imaju gotovo isključivo distribucijske i servisne funkcije. Zbog visoke centraliziranosti proizvodnje i istraživanja, takve kompanije su vrlo fokusirane na proizvod, te su vrlo učinkovite u procesu razvoja. Primjer takve kompanije je američki Boeing koji posluje i izvozi iz sjedišta u Seattleu, SAD. Iako je ponudio jedinstvene proizvode na globalnom tržištu, samo servis i prodaja su podržani u poslovnica izvan sjedišta. (Prahalad & Doz, 1987)

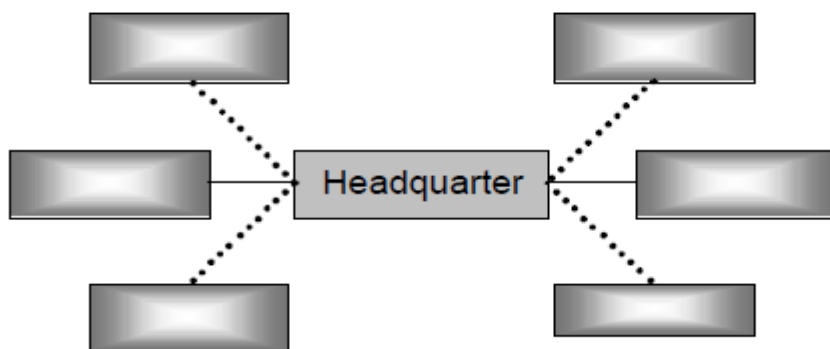


Slika 2: Organizacijska struktura globalne kompanije (Prahalad & Doz, 1987)

### 2. Međunarodna tvrtka

U ovom modelu, međunarodne podružnice se vide kao vrlo važan i komplementaran sudionik u aktivnostima kompanije. Centrala ima funkciju centralnog planiranja i kontrole svih internacionalnih aktivnosti. Mnogi resursi, odgovornosti i imovina su decentralizirani, ali ih centrala kompanije nadzire. Ostale funkcije, kao što su istraživanje i razvoj, su

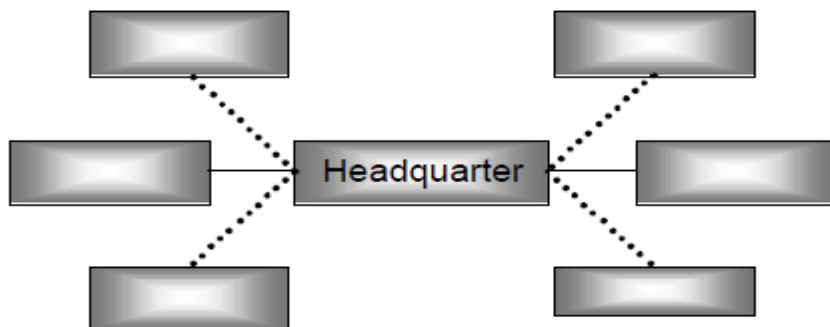
centralizirane. Ovaj model omogućava vanjskim podružnicama određenu autonomiju u okviru koji im je zadala centrala. Sa većom lokalnom autonomijom takve se podružnice lakše prilagođavaju lokalnim posebnostima određenih tržišta. Dobra povezanost sa centralom im pak omogućava kvalitetan transfer znanja i resursa. Primjer takve kompanije je Coca Cola, koja sve glavne funkcije planiranja i kontrole ima u sjedištu (uključujući istraživanje i razvoj), ali podružnice imaju zasebnu proizvodnju i relativnu autonomiju donošenja strateški manje bitnih odluka. Centrala ih pritom vidi kao važne strateške jedinice. (Prahalad & Doz, 1987)



**Slika 3: Organizacijska struktura međunarodne tvrtke (Prahalad & Doz, 1987)**

### 3. Multinacionalna kompanija

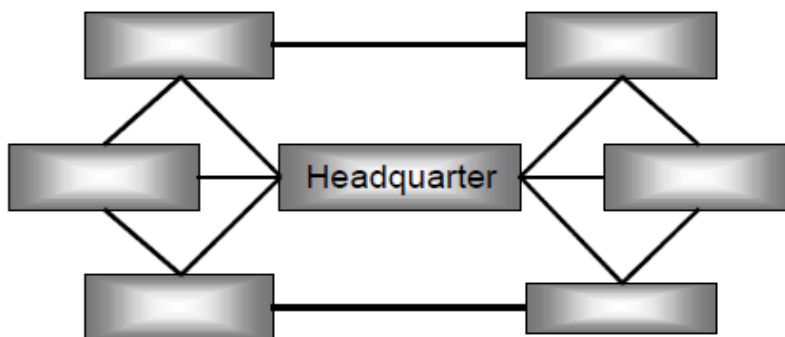
U ovom tipu organizacija pojedine podružnice su samostalne kompanije unutar portfelja središnje kompanije. Portfelj smatra takve kompanije neovisnima, središte preuzima samo kontrolne funkcije, često na temelju financijskih pokazatelja. Imovina, resursi i odlučivanje su uglavnom decentralizirani (za razliku od međunarodne tvrtke, koja je više centralizirana), tako da se regionalne kompanije mogu najefikasnije prilagoditi nacionalnim različitostima. To se ne odnosi samo na dizajn proizvoda i marketing, nego i na sveukupni strateški pravac, upravljanje resursima, kadrovsku politiku, itd. Toj prednosti prilagodbe i brzine reakcije suprotstavlja se manjak mogućnosti prijenosa znanja i patenata između kompanija unutar portfelja. (Prahalad & Doz, 1987)



**Slika 4: Organizacijska struktura multinacionalne kompanije (Pralad & Doz, 1987).** Za razliku od slike 3. gdje je „Headquarter“ kućica sive boje što upućuje na centraliziranost takve organizacijske strukture, ovdje je ta kućica iste boje kao kućice koje prikazuju podružnice, što upućuje na to da su ovdje podružnice puno egalitarnije u odlučivanju od međunarodne tvrtke.

#### 4. Transnacionalna kompanija

Ovaj model je usmjeren ka spajanju lokalne prilagodljivosti i prednostima globalnog umrežavanja sa ciljem prijenosa znanja i vještina. Podružnice imaju određenu dozu autonomnosti, no njihova stečena znanja i vještine se stavljaju na raspolaganje cijeloj transnacionalnoj grupi. Pojedinačne tvrtke se mogu temeljem svojih kompetencija ili nacionalnih prednosti specijalizirati u skladu sa interesima cjelokupne grupe. Centrala ima funkciju koordinirati interakcije unutar mreže kompanije. (Pralad & Doz, 1987)



**Slika 5: Organizacijska struktura transnacionalne kompanije (Pralad & Doz, 1987)**

Valja naglasiti da navedeni modeli u svom čistom obliku ne postoje u realnom svijetu. Svaka tvrtka koja surađuje preko granica matične zemlje ima drugačiju strukturu, koja je bazirana na jednom od ovih modela, no osnovni model se mijenja ili miješa sa drugim, ovisno o potrebama i funkcioniranju kompanije.

# **Business intelligence i poslovno odlučivanje**

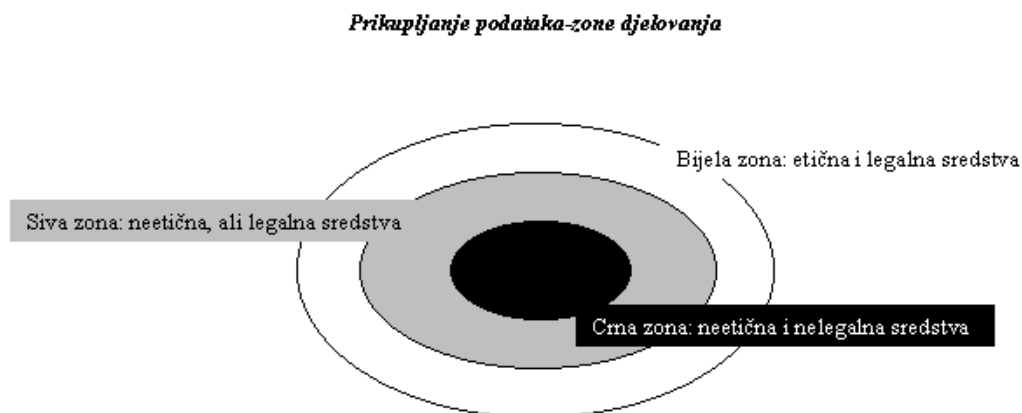
## **Što je business intelligence?**

Prema Bilandžiću (2008: 189-190) business intelligence je obavještajna aktivnost u poslovnom svijetu koju planiraju, organiziraju i provode poslovni subjekti, pri čemu ta aktivnost podrazumijeva proces legalnog prikupljanja javnih i svima dostupnih podataka etičkim sredstvima, te njihovu analizu i pretvaranje u gotove poslovno-obavještajne analize (znanje) radi pružanja potpore čelništvu poslovnog subjekta u svrhu donošenja i realizacije što kvalitetnijih poslovnih odluka usmjerenih na očuvanje postojeće pozicije poslovnog subjekta u poslovnom okruženju, izbjegavanje bilo kakvih prijetnji, te na ukupni kvalitativni napredak poslovnog subjekta.

*Business intelligence* (poslovno odlučivanje) podrazumijeva proces prikupljanja podataka i informacija iz unutarnje i vanjske poslovne okoline i, pomoću iskustva i poslovnih praksi, pretvaranje istih u poslovna znanja na temelju kojih se donose poslovne odluke. To je strateški menadžerski resurs i presudan čimbenik za formuliranje kvalitetnih poslovnih strategija (Bilandžić, 2008: 189). Okolina u kojoj kompanije vrše svoje djelovanje je vrlo dinamična i promjenjiva, kao i unutrašnji ustroj i resursi kojima sama kompanija raspolaže. Stoga je izrazito bitno pratiti promjene u unutrašnjoj i vanjskoj poslovnoj okolini, kako bi se izbjegla iznenađenja i pravilno proveli poslovni planovi. Praćenje poslovne okoline pribavlja donositelju odluka vrijedan resurs – informacije koje mu omogućavaju donošenje najboljih mogućih poslovnih odluka u određenom trenutku, te primjenu poslovnih strategija koje najbolje odgovaraju situaciji. Reakcija na određene promjene u poslovnoj okolini putem, danas najraširenijeg instrumenta i procesa, strateškog menadžmenta obuhvaća pet faza: analizu okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje strategije, provedbu te evaluaciju strategije (Buble, 2005: 8).

Bitno je naglasiti da je business intelligence legalna aktivnost, koja podrazumijeva prikupljanje i analizu javno dostupnih podataka iz otvorenih izvora, te se ograda od nelegalne i neetične poslovne špijunaže, koja se odnosi na „krađu“ tj. neovlašteno prikupljanje ili kupovine podataka koji mogu naštetiti konkurentskoj kompaniji ili pribaviti nekom poslovnom subjektu neopravdanu korist. (Bilandžić & Javorović, 2007)

Zone prikupljanja podataka dijele se na bijelu, sivu i crnu, kako je prikazano:



**Slika 6: Zone djelovanja prikupljanja podataka (Bilandžić, 2008: 74)**

Prema Bilandžiću (2008: 36) podaci i informacije su sirovina na osnovi koje nastaje business intelligence. No podaci i informacije sami za sebe ne predstavljaju intelligence. Oni tek nakon odgovarajuće analitičke obrade i djelovanja na temelju tih rezultata postaju intelligence. Podatak je formalizirani prikaz činjenica i spoznaja pogodna za interpretiranje i obradu. Povezujući različite činjenice o podatku, mogu se dobiti različite obavijesti (informacije), a njihovim povezivanjem mogu se steći i određene spoznaje o podatku. Podatak je dakle najjednostavniji izraz nekog događaja ili pojave. Informacija nastaje tako da se podacima pripisuju neka značenja. Ona je ustvari samo interpretirani podatak, tj. podatak sa značenjem.

Poslovne informacije su glavni interes business intelligencea, no donositelji odluka ne temelje svoje odluke samo na tim informacijama, nego i na akcijabilnom znanju koje proizlazi iz tih informacija.

Kognitivni stupanj nadređen informacijama ili skupu informacija je znanje. Prikupljanjem informacija i njihovim sređivanjem nastaje organizirani skup spoznaja o promatranom sustavu koji nazivamo znanje (eng. knowledge). Stoga se znanje definira kao usustavljeni skup informacija (Petrovečki, 2002). Informacije su podloga za znanje, a da

bismo na temelju znanja donosili kvalitetne i pravovremene odluke, potrebne su nam kvalitetne, pravovremene i točne informacije, obrađene pomoću efikasnih alata.

Božidar Javorović u knjizi „Poslovne informacije i business intelligence“ objašnjava posebno značenje pojma *poslovne informacije*. Poslovne informacije su sve informacije u funkciji unutarnjeg i vanjskog djelovanja i odlučivanja poslovnog subjekta u svrhu ostvarivanja poslovnih ciljeva i interesa. Pri tome je odabir relevantnih informacija ključan proces u formiranju mišljenja, i znanja o određenoj temi, te odabir strategija i reakcija na istu.

## **Izvori i vrste podataka**

Kako bi opstao kao poslovni akter u određenom poslovnom okruženju, poslovni subjekt mora razvijati svoju sferu poslovnih informacija koju može dovesti u vezu sa svojim poslovanjem. On mora aktivno tražiti, istraživati, prikupljati, selektirati, skladištiti i analizirati informacije bitne za svoje poslovanje, te ih upotrijebiti prema potrebi. Postoje dvije glavne grupe izvora iz kojih poslovni subjekt može dobiti potrebne informacije, a to su unutarnji i vanjski izvori.

Unutarnji izvori dolaze iz procesa rada i poslovanja, odnosno poslovnih transakcija, te uključuju podatke koji proizlaze iz unutarnje organizacijske strukture poslovnog subjekta, tj. svih odjela i čimbenika tvrtke. Znači, sve unutarnje informacije, od same organizacije, financijske situacije i strukture, znanja i informacija o zaposlenicima, kvalifikacije zaposlenih, posjedovanje tehnologija i sredstava za rad, zakonskih i pravnih okvira, podataka o nabavi sirovina, marketinških strategija, vrsti i strukturi prodanih proizvoda te mnogi drugi podaci dostupni kompaniji mogu biti temeljem budućih poslovnih odluka.

Vanjski izvori podataka i informacija su mnogobrojni i veoma bogati, a mogu se podijeliti na dvije skupine:

- Institucijski izvori (npr. razni informacijski sustavi koji skladište javne i privatne baze podataka, javno dostupne, ograničeno dostupne ili dostupne s plaćanjem, npr. Financijska agencija ili Trgovački sud u Hrvatskoj, koji pohranjuju široko dostupne

podatke o poslovnim subjektima u Hrvatskoj, a dostupni su putem Interneta ili na zahtjev)

- Neinstitucionalni izvori (za razliku od institucijskih izvora, ovima nije primarna djelatnost da skupljaju, organiziraju i učine podatke javno dostupnima. Oni se podacima i informacijama služe kao sredstvom u obavljanju svoje djelatnosti i/ili ih sami „proizvode“. Do tih izvora se dolazi na drugačiji način, najčešće poslovno-obavještajnom djelatnošću, tj. aktivnim korištenjem business intelligence metoda. U te izvore spadaju svi formalni i neformalni sastanci, diplomatska predstavništva, dnevne novine ili druga nestručna ili neorganizirana literatura, službeni obavještajni izvori te sve nasumično ili slučajno dobivene informacije, informacije izdvojene iz ukupnog konteksta, ali koje u sustavu općeg znanja o poslovnom subjektu ili okolini mogu postati relevantna poslovna informacija)

Svi postupci aktivnog prikupljanja podataka iz unutarnjih i vanjskih izvora se rade sustavno, te pomoću određenih metoda i strategija<sup>3</sup>.

Važno je napomenuti da razna istraživanja tržišta i ostale vrijedne podatke ne sakupljaju samo kompanije kojih se tiču ti podaci, nego to rade i razne specijalizirane privatne kompanije. One zapravo ne rade business intelligence, nego prikupljaju tržišne podatke i informacije koje uprava kompanije kupuje i uvrštava u svoje business intelligence analize temeljem kojih donosi poslovne odluke. Neovisna kompanija koja se specijalizirano bavi prikupljanjem tržišnih podataka može na temelju unutarnjih i vanjskih podataka dati preporuku svojem klijentu za daljnje korake, no odluka na kraju pada na upravu kompanije. Ovisno o dogovoru između kompanije klijenta i kompanije specijalizirane za prikupljanje podataka, kompanija klijent može predati određeni segment svojih internih podataka neovisnoj kompaniji na procjenu, no tada se ugovorom određuju uvjeti pod kojima neovisna kompanija smije raspolagati tim podacima. Kao primjer, kompanija Dr. Oetker kupuje određeni dio podataka vezanih za situaciju na tržištu za razne segmente proizvoda od kompanije ACNielsen<sup>4</sup>, pri čemu Dr. Oetker ugovorom brani Nielsenu da ista osoba koja radi tržišne analize za Dr. Oetker radi za njegove konkurente. Dr. Oetker prema

---

<sup>3</sup> Više informacija vezano za metode i strategije prikupljanja i analize podataka mogu se naći u radovima Bilandžić & Javorović, 2007 i Bilandžić, 2008.

<sup>4</sup> ACNielsen je međunarodni institut za istraživanje tržišta sa sjedištem u New Yorku.



ugovoru dobiva na godišnjoj bazi analize svih segmenata tržišta vezanih za njihovo poslovanje, pri čemu neke analize dobiva svaki mjesec, a neke rjeđe, ovisno o potrebi. Također, Dr. Oetker može zatražiti od Nielsena ili drugih istraživačkih tvrtki dodatne analize koje nisu uključene u ugovore, a istražuju određene poslovne poteze i njihov uspjeh (npr. određene cjenovne akcije ili promocije i njihov uspjeh).

Uglavnom se kupovanje nekih analiza tržišta radi samo za određene strateške segmente i pri važnim strateškim odlukama za kompaniju, jer je kupnja takvih analiza vrlo skupa, te kompanije moraju dobro kalkulirati koje podatke mogu pribaviti same, a koje moraju kupiti, i koje su prednosti i mane samostalne izrade ili kupovine podataka. U nekim situacijama samostalna izrada nekih analiza nije moguća zbog ograničenosti dostupnih informacija o određenom segmentu tržišta i konkurentima.

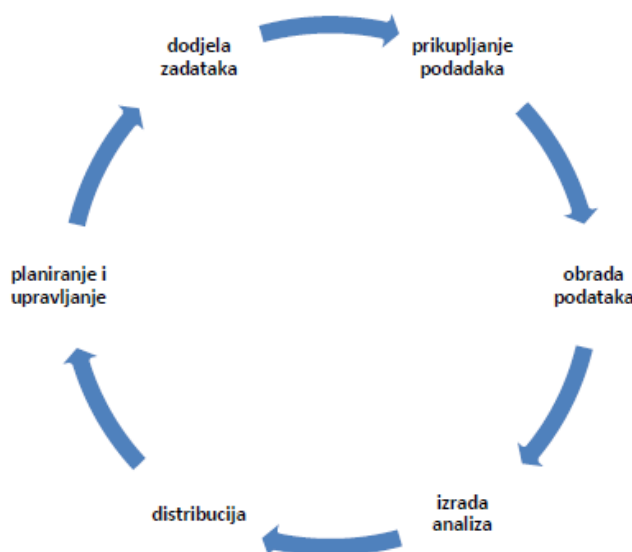
Neke gotove analize će biti zastupljene u ovom radu, a napravljene su od strane odjela marketinga i prodaje kompanije Dr. Oetker u Hrvatskoj i Njemačkoj te poduzeća i agencija specijaliziranih za istraživanje tržišta, a služiti će kao temelj za business intelligence analizu poslovanja kompanije Dr. Oetker u Hrvatskoj koja je tema ovog rada.

Poslovno odlučivanje se sastoji prvenstveno u donošenju odluka, tj. izabiranju smjera odnosno načina djelovanja između više inačica. Proces odlučivanja u užem smislu završava samim donošenjem odluke, a sastoji se od faza pripreme i faza samog donošenja odluke. Sikavica (1999: 124) ispisuje faze donošenja odluke u užem smislu prema raznim teoretičarima donošenja odluka, među kojima je bitno naglasiti četiri faze donošenja odluka koje opisuju Koontz i Weihrich, a to su: polazna pretpostavka, identificiranje inačica, evaluacija inačica, te izbor inačice tj. donošenje odluke. U širem smislu, te četiri faze (ili više njih, ovisno o autorima) dobivaju i nastavak u vidu primjene donesene odluke, te kontrolu primjenom dobivenih rezultata.

Kako bismo mogli donijeti kvalitetno rješenje za određeni poslovni problem ili izazov, ili donijeti bilo kakvu drugu odluku, moramo identificirati problem, uz pomoć prikupljenih informacija i postojećeg znanja definirati mogućnosti rješenja, donijeti odluku, primijeniti je, te pratiti ishod naše odluke. To se zove ciklus odlučivanja (Sikavica, 1999:127).

Business intelligence, kao aktivnost koja se bavi prikupljanjem, selekcijom, obradom i analizom informacija, te donošenjem zaključaka i odluka na temelju te

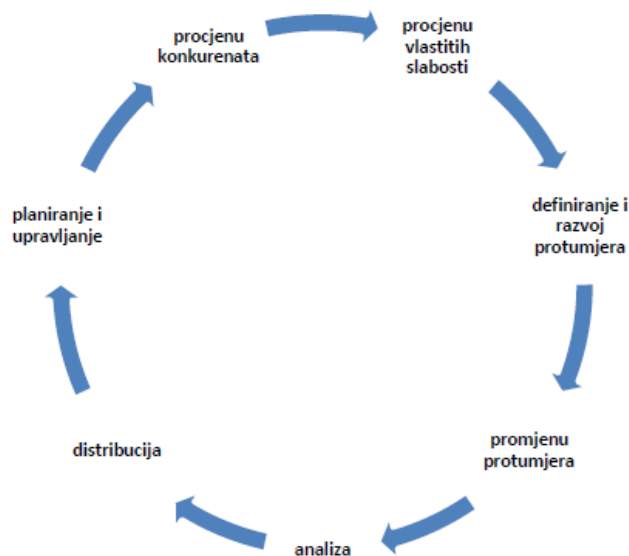
aktivnosti, ne događa se nasumično, već prema bar načelno oblikovanom modelu koji se konstantno nadopunjuje i nadograđuje pod utjecajem promjena unutar kompanije i njenoj okolini. To je proces koji se odvija kružno prema modelu:



**Slika 7: Model business intelligence (prema Bilandžić, 2008: 73 )**

Takva aktivnost je konstantna i zahtjeva detaljnu organizaciju poslova, te svjesnost o važnosti business intelligencea za donošenje kvalitetnih i pravovremenih poslovnih odluka. Primjena business intelligencea je u svojoj naravi ofenzivna, tj. promatra konkurente i okolinu kao subjekt svog istraživanja. No valja napomenuti da je svaka kompanija, osim aktivnog sakupljača poslovnih informacija, i objekt promatranja od strane svojih konkurenata, te je bitno da osim prikupljanja podataka o konkurenciji i okolini obrani svoje poslovanje od intelligence aktivnosti konkurencije. (Bilandžić, 2008)

Takva obrambena intelligence aktivnost se zove business counterintelligence. Ona se u svom temeljnom cikličkom modelu razlikuje od modela business intelligencea. Ona uključuje aktivnosti i analize bitne za obrambene strategije poslovnog subjekta, ne samo od nastojanja konkurenata da djeluju protiv interesa poslovnog subjekta, već i od negativnih trendova ili događaja u poslovnoj okolini u kojoj poslovni subjekt djeluje. Counterintelligence ciklus uključuje:



**Slika 8: Model business counterintelligence (prema Bilandžić, 2008: 79)**

Zajedničke točke ciklusa business intelligencea i business counterintelligencea su analiza podataka, distribucija podataka te planiranje i upravljanje. Ta tri koraka su ključna za donositelja odluka, no u ostalom dijelu ciklusa, counterintelligence se više usredotočava na pitanje obrane vlastitog djelovanja od vanjskih prijetnji, dok se model business intelligencea prvenstveno bavi obavješćavanjem donositelja odluka o vlastitom djelovanju i akcijama u nekom poslovnom okruženju. Ukupno gledajući, ta dva modela se ne mogu promatrati odvojeno, tj. analize djelovanja nekog poslovnog subjekta u nekom poslovnom okruženju, a u odnosu na prijetnje i prilike iz poslovne okoline te djelovanje konkurenata, zajedno tvore cjeloviti business intelligence temeljem kojeg uprava, tj. donositelj odluka odlučuje o daljnjim koracima i akcijama u daljnjem poslovanju. (Bilandžić 2008)

Postoje mnoge analitičke metode koje se primjenjuju u business intelligenceu. Analitičke metode omogućuju izvlačenje zaključaka iz sirovih podataka ili skupine informacija, a neke od analitičkih metoda zastupljenih u ovom radu su SWOT i PEST analiza. *SWOT analiza* je sredstvo za ocjenjivanje trenutnog stanja i predviđanje budućeg razvoja događaja. To je kvalitativna analitička metoda koja je izašla iz podataka prikupljenih u odnosu na vanjsko i unutarnje okruženje poslovnog subjekta. Ona križa faktore unutarnjeg okruženja kompanije države ili bilo kojeg drugog subjekta (s-strengths –

prednosti i w-weakneses – slabosti) sa vanjskim faktorima koji utječu na taj subjekt (o-opportunities – prilike i t-threats – prijetnje) (Bilandžić 2008: 193). *PEST analiza* (Political, Economic, Sociocultural, Tehnological Analysis – PEST) je analitička tehnika koja kontinuiranim promatranjem četiriju faktora promatra poslovno okruženje poslovnog subjekta te time omogućuje uočavanje poslovnih prilika u poslovnom okruženju, odnosno minimiziranje učinaka prijetnji koje dolaze iz toga istoga okruženja (Bilandžić 2008: 193).

Prema Badami Vinod (Bilandžić 2008:122) primjena business intelligence metoda ima više koristi za kompaniju:

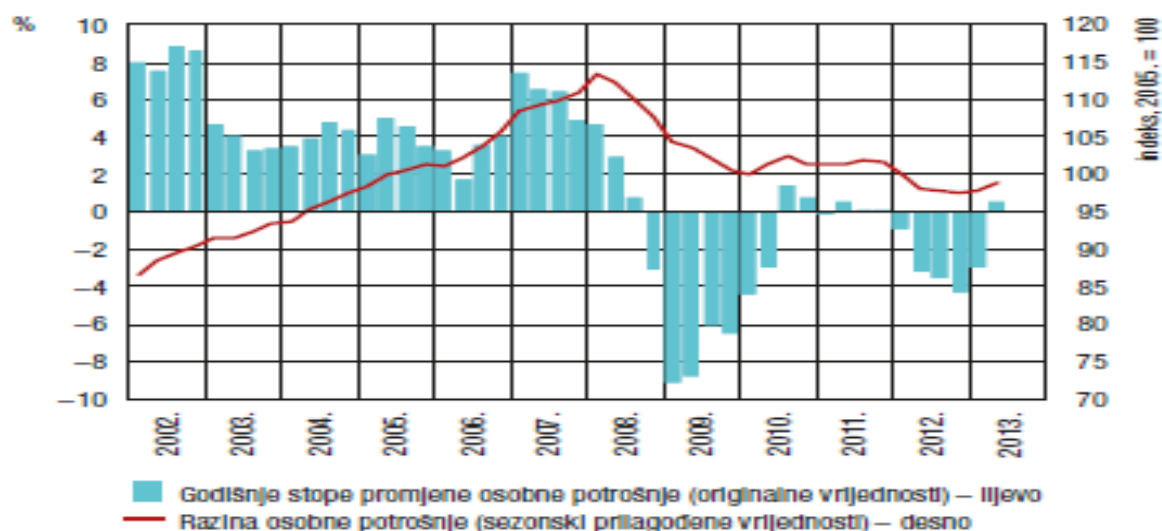
- 1) povećanje prihoda
- 2) povećanje profita
- 3) unaprjeđenje zadovoljstva klijenata
- 4) uštede
- 5) povećanje tržišnog udjela

Kako svaki poslovni subjekt vrši svoje poslovanje u određenoj tržišnoj okolini koju dijeli sa svojim konkurentima, upravo promjene u okolini i promjene u snazi i broju konkurenata moraju biti tema konstantnog praćenja pomoću business intelligence metoda. Mnoge metode analize istražuju i jedne i druge odnose. Istraživanje samog tržišta (ekonomski status, potrebe klijenata, razvijenost, politički i društveni utjecaji) je nužno kako bi se predvidio uspjeh ili neuspjeh nekog proizvoda ili usluge na određenom tržištu, dok istraživanje konkurenata (njihov uspjeh ili neuspjeh, strukturalne prednosti i mane, prepoznavanje brenda i usporedba svih tih pokazatelja) omogućava poslovnom subjektu da pravilno uči iz svojih i tuđih grešaka, te kvalitetno iskoristi svoje prednosti i mane konkurenta.

## Ekonomska situacija u Hrvatskoj

Prognoza German trade & invest agencije predviđa da će nakon 5 godina pada u 2014. godini BDP hrvatske rasti za maksimalno 1,0%. U 2014. godini ne može se očekivati veći porast investicija, a strukturne pomoći od EU kasne.

Privatna potrošnja i dalje pada zbog smanjenja plaća, ali zbog ulaska u EU i povećanja konkurencije, očekuje se pad cijena hrane. Hrvatska puno više uvozi prehrambene artikle nakon ulaska u EU.



Slika 9: Prikaz privatne potrošnje u Hrvatskoj (Hrvatska narodna banka, 2013: 14)

Agencija za procjenu kreditnog rejtinga Standar & Poors snizila je kreditni rejting Hrvatske sa BB+ na BB, zbog stalnog povećanja javnog duga, koji je sada na više od 60% BDP-a. Fleksibilnost na tržištu rada je mala, i od toga proizlaze strukturalne manjkavosti, smanjena konkurentnost za investicije, jer su ukupni porezi u Hrvatskoj preveliki.

Ovdje prikazanu PEST analizu Hrvatske napravio je Dr. Oetker pomoću podataka i informacija prikupljenih iz različitih izvora, a iz perspektive proizvođača prehrambenih proizvoda, ali se osvrću na ukupno stanje društva, razvijenosti, ekonomije i političke situacije u kojima se Hrvatska trenutno nalazi. Rezultati PEST analiza govore slijedeće:

**Tabela 1: PEST - analiza Hrvatske (Beirat 2014:str 3):**

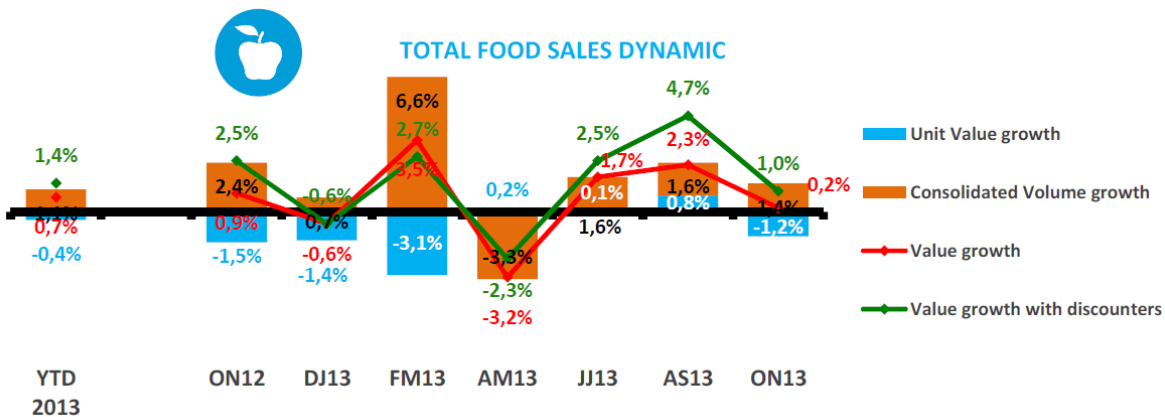
<b>Political / Politički</b>	<b>Economic / Ekonomski</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Neučinkoviti sudski i upravni organ i velika korupcija</li> <li>– Velike prepreke za proces reformi zbog političkih blokada</li> <li>– Prijevremeni izbori (moguće)</li> <li>– Nakon pristupanja EU veća pravna sigurnost + antikorupcijski programi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Niski tržišni volumen</li> <li>– Mali rast i slaba potražnja</li> <li>– Mali industrijski sektor sa slabom izvoznom orijentacijom</li> <li>– Relativno visoki troškovi rada i jako nefleksibilna tržišta rada</li> <li>– Visoki i brzo rastući javni i vanjski dug</li> <li>– Slabljenje na tržištima CEFTA-e nakon ulaska u EU</li> <li>– Nove EU strukturne potpore + MMF kredit pomoć iz 2014/15</li> <li>– Otvaranje turističkog sektora za strana ulaganja</li> </ul>
<b>Sociocultural / Sociokulturni</b>	<b>Tehnological / Tehnološki</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Slaba konkurentnost + visoka korupcija</li> <li>– Kvalificirani radnici (s malim brojem diplomiranih stručnjaka)</li> <li>– Dobro poznavanje stranih jezika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dobra infrastruktura i mediteranske luke (u razvoju)</li> <li>– Razvoj energetike i transporta / logističkih sektora</li> <li>– Energetski resursi</li> </ul>

## Tržište prehrambenih proizvoda u Hrvatskoj

Tržište prehrambenih proizvoda u Hrvatskoj je u razdoblju od kolovoza 2013. do studenog 2013. oslabilo za gotovo 2,1 posto. Za razliku od istog razdoblja godine 2012., tijekom kolovoza i studenog 2013. tržište je oslabilo za 0,7 posto bez discountera<sup>5</sup>. No vidljivo je koliki utjecaj discounteri imaju na razvoj tržišta. Vrijednost tržišta je naime puno veća kada

<sup>5</sup> Discounteri su trgovčki lanci koji zadržavaju najniži cjenovni rang proizvoda i organizacije prodaje (standardizirane trgovine sa manje zaposlenih, roba je poslagana na paletama i u kartonima umjesto na policama, puno je zastupljenih robnih marki, a malo premium brendova, asortiman proizvoda je ograničen na osnovne životne potrebe, te barata sa velikom količinom proizvoda u nabavi, te tako dodatno u nabavi snižava cijene proizvoda) (Wirtschaftslexikon, 2014)

se uzimaju i discounteri u obzir (vrijednost tržišta s discounterima ON 2013: 1,0%, vrijednost tržišta bez discountera ON 2013: 0,2%).



Slika 11: Ukupna prodajna dinamika prehrambenog tržišta<sup>6</sup> (ACNielsen, 2014: 5)

Na razini EU, pa tako i Hrvatske postoje trendovi koji usmjeravaju razvoj novih proizvoda. Trendovi među potrošačima u prehrambenom sektoru se odnose prema Novotny (2013) na:

- povećavanje potražnje za convenience<sup>7</sup> proizvodima i proizvodima sa višom dodanom vrijednosti
- trend “ready to eat” i “ready to cook” proizvoda
- konzumiranje hrane “izvan kuće”
- demografske promjene → promjene u životnom stilu
- konzumiranje hrane postaje sve više izbor u okviru životnog stila
- nutricionističke i zdravstvene trendove („functional foods“ i „nutraceuticals”)

<sup>6</sup> Unit Value growth = Vrijednostni rast jedinice, Consolidated Volume growth= Konsolidirani količinski rast, Value growth= Vrijednostni rast, Value growth with discounters = Vrijednostni rast s discounterima

<sup>7</sup> Convenience proizvodi su proizvodi koji su široko dostupni, kupuju se često i sa minimalnim naporom, a kupnja ne zahtjeva od kupca dugotrajni proces donošenja odluke o kupnji i izboru. Primjer su svakodnevni prehrambeni proizvodi (nasuprot specijaliziranim proizvodima kao što je npr. automobil, koji su skuplji i nose viši oportunitetni trošak kupcu). (Investopedia, 2014)

Takvi trendovi otvaraju mogućnost za razvoj proizvoda koji odgovaraju novim potrebama populacije koja je mlađa, više obrazovana u pogledu nutricionizma i zdrave prehrane (eko uzgoj je velika stavka u proizvodnji hrane).

Što se tiče trendova u distributivnim kanalima prehrambenih proizvoda, javljaju se slijedeće promjene (Novotny, 2013):

- Maloprodajni lanci upravljaju strukturnim promjenama
- Povećana konkurencija
- Niske cijene
- Povezivanje po lancu dodane vrijednosti
- One-stop shopping

Kod prehrambenih proizvoda se traže slijedeće karakteristike:

- Visoka kvaliteta
- Food safety (zdravstvena ispravnost)
- Povećana kvaliteta proizvoda i prezentacija (food design)
- Convenience (praktičnost, dostupnost)

Također su se promijenile i karakteristike i potrebe potrošača. Moderni potrošač se naime razlikuje od tradicionalnog na sljedeći način:

**Tabela 2: Promjene karakteristike i potrebe potrošača (prema Novotny, 2013)**

<b>Era tradicionalnog potrošača</b>	<b>Era pametnog potrošača</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dominacija maloprodaje</li> <li>– Ponuda manja u odnosu na potražnju, kupac je lojalan trgovcu</li> <li>– Na tradicionalnog potrošača je moguće utjecati marketinškim kampanjama</li> <li>– Kupac nije zahtjevan</li> <li>– Asimetrija tržišnih informacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Potrošač je osjetljiv na vremensku komponentu potrošnje</li> <li>– Potrošač je informiran i marketinški pismen, te se na njega nije moguće utjecati kampanjama</li> <li>– Potrošač se koristi internetskim tehnologijama</li> <li>– Potrošač je visoko-zahtjevan</li> </ul>



Prema podacima je vidljivo da tradicionalno tržište (Large groceriers, medium groceriers, small groceriers) po broju dućana naspram modernog tržišta (Hypermarkets, Supermarkets) još uvijek ima velik utjecaj na trgovinu u Hrvatskoj.

**Tabela 3: Broj trgovačkih lanaca 2010-2012 (prema ACNielsen, 2013: 3)**

Hrvatska	2010	2011	2012	Promjena u % 2012 vs. 2011
Hipermarketi/ Supermarketi (301m2+)	635	635	678	7%
<i>Hipermarketi (2500m2+)</i>	82	89	92	3%
<i>Supermarketi (301-2500m2)</i>	553	546	586	7%
Velike trgovine (101-300m2)	1273	1279	1365	7%
Srednje trgovine (41-100m2)	3534	3335	3346	0%
Male trgovine (0-40m2)	3341	3087	2804	-9%
Kiosci	3379	3162	2978	-6%
Benzinske stanice	855	846	854	1%
<b>Total</b>	<b>13017</b>	<b>12344</b>	<b>12025</b>	<b>-3%</b>

Broj discountera u Hrvatskoj zadnjih godina sve više raste, dobiva sve veću ulogu u trgovini i zauzima sve važniju poziciju na hrvatskom tržištu (+11%) (npr. Lidl).

**Tabela 4: Broj trgovačkih discountera 2010-2012 (ACNielsen, 2013: 3)**

Hrvatska	2010	2011	2012	Promjena u % 2012 vs. 2011
Discounteri	70	76	84	11%

## Dr. Oetker na tržištu Hrvatske

### Povijest Dr. Oetkera

Dr. Oetker je obiteljska kompanija osnovana 1891. godine kao ljekarna u gradu Bielefeldu na sjeveru Njemačke. Dr. August Oetker je godinu dana kasnije u stražnjoj sobi svoje ljekarne otkrio prašak koji je promijenio povijest pečenja – prašak za pecivo (Backin). Od tada, temeljeći prodaju i reklamiranje svog novog proizvoda na iskustvu pečenja prosječne domaćice, plasira prašak za pecivo na tržište te postiže veliki uspjeh. Naime, u malim

vrećicama bila je sadržana točna količina praška za pecivo neophodna za pripremu proizvoda sa pola kilograma brašna, točno koliko je potrebno za tipičan obiteljski nedjeljni kolač. Zahvaljujući točnim razmjerima mješavine, kao i kvaliteti korištenih sirovina, Dr. Oetker je mogao garantirati da će svaki kolač uspjeti, čak i ako osoba koja priprema kolač nema puno prethodnog kulinarskog iskustva. Stavljanjem recepata na poleđinu vrećice na kojoj su navedene točne mjere namirnica potrebne za primjenu sadržaja vrećice sa praškom za pecivo promovirala se upotreba praška kao jednostavnog i praktičnog rješenja u kuhinji. Tako se već od samih početaka može vidjeti rani oblik business intelligencea kojega je primijenio Dr. August Oetker, analizirajući potrebe ciljane skupine potrošača – domaćica, plasirajući proizvod koji je jednostavan, primjenjiv i ne zahtjeva veliko znanje ili iskustvo, te zadovoljava potrebe potrošača. Kompanija Dr. Oetker se od početnog uspjeha ubrzano razvijala, te proširila asortiman proizvoda. Godine 1920. kada dr. Richard Kaselowsky preuzima upravljanje kompanijom, proizvodnja se širi te kompanija zapošljava 600 ljudi, a kompanija se počinje širiti u inozemstvo. Nakon njegove smrti 1944. godine, kompaniju preuzima Rudolf-August Oetker. Pod njegovim vodstvom se nadalje proširio asortiman proizvoda na duboko smrznute proizvode, pića, gotove deserte, pjenušce, vina te neprehrambene proizvode i usluge kao što su banke/osiguranja i brodski transport, osnivajući Dr. Oetker KG (odnosno Dr. Oetker Gruppe), a unutar koje se nalazi Dr. Oetker GmbH, specijalizirana za prehrambenu industriju. Što se tiče vođenja samo područja prehrane, 2010. godine Rudolfa-Augusta Oetkera nasljeđuje dr. Richard Oetker koji dodatno internacionalno usmjerava kompaniju, preuzima odgovornost za razvoj istočnoeuropskog tržišta u 90-tim godinama, te je do danas predsjednik i glavni direktor uprave Dr. Oetker GmbH.

Kompanija Dr. Oetker GmbH danas ima 6 tvornica prehrambenih proizvoda u Njemačkoj, te još 12 u inozemstvu, od Rusije do Kanade, a prisutna je u više od 40 zemalja. Proces internacionalizacije tvrtke Dr. Oetker je počeo 1908. godine u Beču, kada je osnivač tvrtke dr. August Oetker tamo otvorio tvornicu. Proces je zastajkivao zbog svjetskih ratova, a od 1981. internacionalizacija kompanije je ponovno u fokusu. (Dr. Oetker GmbH Deutschland, 2013)

Proizvodi kompanije prvi su puta iz Austrije uvezeni u Kraljevinu Jugoslaviju 1927. godine, a 1938. se otvara tvornica u Mariboru u Sloveniji. Od 1965. godine kompanija je bila prisutna na području Hrvatske i Jugoslavije kroz licencno partnerstvo sa lokalnim proizvođačem Podravka, no to partnerstvo se prekida 1997. godine, te se tada osniva ured Dr. Oetker Hrvatska (a godinu ranije se osnovao i ured Dr. Oetker Slovenija). Na području BIH kompanija Dr. Oetker je zastupljena samo distribucijskim kanalima (od 2006. godine), dok se odlučivanje za tu zemlju provodi u Zagrebu.

Dr. Oetker je u Hrvatskoj prisutan od 1927. godine, još iz vremena Kraljevine Hrvata, Slovenaca i Srba, no proizvodi su se pojavili uglavnom u sjeverozapadnom dijelu Hrvatske, koji je još uvijek bio pod velikim tržišnim i kulturnim utjecajem Austro-Ugarske. Kako je tvornica za ovaj dio pokrivenog tržišta bila u Mariboru, proizvodi su bili dostupni na području centralne Hrvatske, što dokazuju i neki plakati i reklame za Backin Dr. Oetkera. U 1938. godini prodane su iz tvornice u Mariboru 4.658.466 vrećice praška za pecivo, vanilin šećera, praška za puding, itd. Za vrijeme drugog svjetskog rata stala je proizvodnja i prodaja na svim vanjskim tržištima, ali nakon rata, 1951. godine, Dr. Oetker se ponovno počeo baviti sa inozemnom proizvodnjom i prodajom. U SFR Jugoslaviji, Dr. Oetker je postao prisutan samo kroz suradnju sa domaćim proizvođačem (Podravka), što se može pripisati tadašnjoj političkoj filozofiji proizvodnje i socijalističkom viđenju radnika kao nositelja ekonomije. Ta dugogodišnja suradnja, koja je prekinuta 1997. godine, uzrokovala je velike probleme s kojima se danas bori Dr. Oetker u Hrvatskoj, ne samo pri pozicioniranju sebe i svojih proizvoda na tržištu, nego i u percepciji brenda kod potrošača.

U posljednjih 15 godina, kompanija je na tržište Hrvatske plasirala razne grupe proizvoda, od osnovnih dodataka za kolače i deserte, preko mješavina za deserte i kolače, slatke obroke, dodatke za ukuhavanje/zimnicu, müsli te duboko smrznute pizze. Ovaj rad će se fokusirati samo na strateški segment proizvoda kompanije Dr. Oetker u Hrvatskoj, a to su dodaci za kolače uključujući pudinge. Iako je kompanija zastupljena i sa drugim proizvodima i segmentima prehrane, dodaci za kolače predstavljaju prvi i najbitniji segment tržišta na kojemu kompanija posluje.

## **Portret i imidž kompanije Dr. Oetker**

*„Dr. Oetker je obiteljska kompanija sa regionalnim korijenima i internacionalnim ciljevima, ide uvjerena u budućnost, uvijek po osnovnom principu – kvaliteta je najbolji recept“* [Richard Oetker, predsjednik i glavni direktor uprave Dr. Oetker GmbH] (Dr. Oetker GmbH Deutschland, 2013: 2)

Kompanija se orijentira prema željama i potražnji potrošača i onome što tržište zahtjeva u smislu slijedećih vrijednosti: kvaliteta, sigurnost, inovacije, vjerodostojnost, kontinuitet, međunarodna prisutnost i kulturni, socijalni, znanstveni i ekološki angažman.

*„Ovom politikom i našim vrijednostima možemo osigurati budućnost tvrtke i našeg brenda: „kvaliteta je najbolji recept“ – ovo je naš kontinuirani i dosljedni princip“.* [Richard Oetker, predsjednik i glavni direktor uprave Dr. Oetker GmbH] (Dr. Oetker GmbH Deutschland, 2013: 25)

Kompanija u svojim internim dokumentima, osim brige o potrošaču, zaposlenicima, i okolišu, naglašava kulturnu osjetljivost među različitim tržištima na kojima je prisutna. Tako tvrdi da:

*"Ured u svakoj zemlji je samostalan i u kontekstu svog kulturnog okruženja"* [Richard Oetker, predsjednik i glavni direktor uprave Dr. Oetker GmbH] (Dr. Oetker GmbH Deutschland, 2012: 12)

To znači da proizvodi i pakiranja imaju različita obilježja u dotičnoj državi. Dakle, tipični sastojci se koriste koliko je to moguće, ali okusi i sastav se razlikuju ovisno o ukusima proizišlima iz lokalnih kultura. Iako se ovdje tvrdi da uredi imaju samostalnost da takve promjene kontroliraju samostalno, to ipak nije u potpunosti točno.

Dr. Oetker je multinacionalna kompanija proizašla iz obiteljske kompanije, i kao takva gradi imidž kompanije koja brine o zaposlenicima kao o obitelji, sa naglaskom na ugodnu radnu atmosferu i osjećaj sigurnosti. Time osigurava identifikaciju zaposlenika s tvrtkom:

*"Čovjek koji u Dr. Oetkeru radi je najvažnija stvar. On će ovdje pronaći svoj dom."* [Richard Oetker, predsjednik i glavni direktor uprave Dr. Oetker GmbH] (Dr. Oetker GmbH Deutschland, 2012: 14).

Izvan poslovnih procesa, kompanija je preuzela odgovornost za društvena i kulturna zbivanja, zahvaljujući potpori iz zaklada i udruga.

Kompanija za sebe tvrdi da uživa veliko povjerenje među potrošačima, zbog iznimno visoke kvalitete i sigurnosnih standarda, ali i pojačanog izravnog kontakta s potrošačima, što omogućava povratne informacije od potrošača i konstantno poboljšanje kvalitete proizvoda. Konstantno istraživanje i razvoj također doprinosi stalnom napretku kvalitete.

## **Imidž kompanije u Hrvatskoj**

Glavne smjernice koje centrala propisuje, a tiču se imidža kompanije, se moraju slijediti i u Hrvatskoj. Imidž je izrazito bitan za kompaniju, no on se u različitim zemljama zbog socijalnih, kulturnih i povijesnih razloga može drugačije izgraditi, makar kompanija koristila isti pristup u nekoliko različitih zemalja. Brendiranje je proces koji traje i kojim se može donekle manipulirati, a multinacionalnoj kompaniji je u interesu da bude univerzalno prepoznatljiva prema svom zacrtanom korporativnom identitetu<sup>8</sup> (korporativnom ponašanju, korporativnom dizajnu i korporativnim komunikacijama)<sup>9</sup>. Dr. Oetker Hrvatska je iz centrale preuzeo slogan kompanije „Kvaliteta je najbolji recept“.

Kompanija i u Hrvatskoj dobiva razne nagrade. Dr. Oetker je za određene segmente proizvoda ili brenda dobio određene nagrade koje dodjeljuju različite institucije ili organizacije potrošača. Od 2005. godine Dr. Oetker redovito dobiva nagrade Best Buy, Superbrand i Readers Digest.

Prvi primjer primjene business intelligencea u kompaniji Dr. Oetker prikazan u ovom radu su istraživanja imidža kompanije među potrošačima u Hrvatskoj. Podaci prikazani u ovom poglavlju dio su dvaju *image study* istraživanja odjela za marketing kompanije Dr. Oetker.

---

<sup>8</sup> Korporativni identitet se odnosi na identitet tvrtke, a odnosi se na ukupnost karakterističnih i prepoznatljivih značajki različitih od drugih tvrtki, kao što su izgled, stil i slike, a koje predstavljaju kompaniju na međunarodnoj razini. (Frameson, 2009)

<sup>9</sup> Korporativni dizajn je "jedinstveni dizajn svih informacijskih i komunikacijskih medija tvrtke". „Najbitniji element je logo koji identificira kompaniju i brend i istovremeno izaziva pozitivne asocijacije (...) Korporativno ponašanje je odgovorno za vjerodostojnost korporativnog identiteta. (...) Korporativna komunikacija služi izgradnji jedinstvenog izgleda i slike korporativnog identiteta i njihovom održavanju.“ (Metzeler 2008: 12).

Prvo istraživanje je napravljeno 2012. godine, a drugo 2014. godine kako bi se analiziralo hrvatsko tržište, sa naglaskom na potrebe potrošača, imidž tvrtke na ovom tržištu i poziciju kompanije na tržištu. Ta istraživanja čine konstantnu provjeru statusa koje kompanije i brend uživaju među svojim potrošačima, te putem njih kompanija može donositi buduće odluke. Ova istraživanja su napravljena kvantitativnom metodom telefonske ankete (CATI<sup>10</sup>). Istraživanje 2014. godine je provedeno na nacionalno reprezentativnom uzorku od 500 kućanstva.

Prema rezultatima istraživanja napravljenog 2014. godine, Dr. Oetker je na prvoj poziciji na listi spontanog prepoznavanja brenda (spontaneous brand awareness) u pečenju kolača, prvi u top of mind, a 2012. godine u sličnom istraživanju (N=1004) bio je treći u mjerenju koliko se potrošačima sviđa određeni brend (likeability measure), sa 51,3% potrošača kojima se sviđa ovaj brend (Kraš sa 66,2% i Podravka sa 60,2% su bili popularniji brendovi) (Hendal Market Research, 2012). Glavni razlozi zašto potrošači koriste Dr. Oetker brand su od onih koji su potvrdili da koriste ovaj brend:

**Tabela 5: Glavni razlozi za korištenje Dr. Oetker brenda (Hendal Market Research, 2012)**

<b>N=827</b>	<b>Razlog</b>	<b>% Ispitanika</b>
<b>1.</b>	dobra kvaliteta	77,96%
<b>2.</b>	tradicija	25,65%
<b>3.</b>	navika	24,55%
<b>4.</b>	dobro poznati proizvođač	20,77%
<b>5.</b>	dobre reklame	13,62%
<b>6.</b>	pozitivna iskustva	12,89%
<b>7.</b>	dobar okus i aroma	11,85%
<b>8.</b>	dobri pudinzi i kreme	11,37%
<b>9.</b>	kvalitetni dodaci za kolače	11,13%

Glavni razlozi zašto potrošači ne bi koristili proizvode Dr.Oetkera su (od onih koji su rekli da ne koriste ovaj brend):

<sup>10</sup> Computer assisted telephone interviewing (telefonska anketa koja se odvija uz pomoć računala)

**Tabela 6: Glavni razlozi protiv korištenja Dr. Oetker brenda (Hendal Market Research, 2012)**

<b>N=27</b>	<b>Razlog</b>	<b>% Ispitanika</b>
<b>1.</b>	loša kvaliteta, nezdravi sastojci	80,0%
<b>2.</b>	strani brend	36,67%

Ovi rezultati pokazuju ukupnu dobru sliku brenda Dr. Oetker u Hrvatskoj, no također ukazuje na problem s kojim se podružnica u Hrvatskoj muči već dugi niz godina, a to je vizija Dr. Oetkera kao stranog brenda, a s time i preferencija domaćeg brenda pred stranim, kao i nepovjerenje prema proizvodima Dr. Oetkera koje djelomično proizlazi i iz činjenice da je Dr. Oetker strana kompanija.

## **Struktura kompanije Dr. Oetker GmbH**

Kompanija Dr. Oetker koju ovaj rad obrađuje, ne spada niti u jedan prethodno navedeni organizacijski čisti tip, iako je tvrtka prisutna u više od 40 zemalja svijeta. Kompanija Dr. Oetker je po strukturnom uređenju najbliže navedenoj međunarodnoj kompaniji, iako sadrži elemente i multinacionalne kompanije (veća autonomnost podružnica u drugim zemljama), no uz vrlo dobro razrađene komunikacijske kanale kojima se doskočilo najvećoj boljci multinacionalnih kompanija, a to je problem prijenosa znanja i patenata između podružnica.

U strukturi osnovnog dijela, kompanija ima upravu i pet odjela koji se bave raznim djelatnostima kompanije (organigram u privitku). Pod vodstvom Odjela ljudskih resursa, organizacija i logistika nalaze se još dodatna četiri odjela. Za međunarodne odnose zadužen je Odjel OI (Oetker International) – koji se bavi isključivo komunikacijom i organizacijom sa stranim podružnicama. Umjesto da strane podružnice svaka na svoju ruku kontaktiraju bilo koji odjel u matičnoj kompaniji, OI odjel koordinira i olakšava komunikaciju na način da smanjuje nepotrebnu komunikaciju na minimum. Sam OI odjel je podijeljen po regijama, a za Hrvatsku je konkretno zadužen OIO – Oetker International Ost (Oetker International Istok). Uz OIO, postoje i drugi odjeli zaduženi za ostale svjetske regije u kojima je prisutna kompanija Dr. Oetker (najnoviji odjel je regija 3A (Länderbereich 3A - Azija, Afrika, Amerika). Uprava u stranim podružnicama također izravno komunicira sa upravom u centrali i upravama u drugim podružnicama.

Odjel istraživanja i Odjel razvoja i proizvodnje su odjeli koji nisu zastupljeni u Hrvatskoj. Istraživanje i razvoj je striktno centralizirani odjel i nije zastupljen ni u jednoj drugoj zemlji. Dr. Oetker u Hrvatskoj nema postrojenja za proizvodnju, tako da se proizvodi dobavljaju uglavnom iz tvornica u Mađarskoj, Poljskoj i Njemačkoj.

Financije (godišnji budžet), Unutarnja kontrola, Marketing, Logistika, Ljudski resursi i Prodaja su decentralizirani odjeli koje svaka podružnica ima. Ovisno o veličini podružnice neki odjeli mogu biti spojeni zbog ušteda, ali u tim segmentima podružnice uživaju relativnu autonomiju. Unatoč tome, njihova autonomija ima i određene granice. Odjel za financije dobiva određeni godišnji budžet za poslovanje, te glavne financijske odluke i godišnja izvješća mora poslati u centralu na odobrenje. Odjel za kontrolu (quality management) dobiva smjernice od centrale, te kontrolni kriteriji moraju biti isti u svim podružnicama. Marketing također dobiva interne smjernice za PR te mora svako



istraživanje slati u centralu na odobrenje. Za izradu televizijskih reklama i sličnih materijala centrala ima ugovor sa neovisnom tvrtkom, pa kada se određena reklama želi prilagoditi za hrvatsko tržište, lokalni marketinški odjel je ne može prilagoditi sam, već mora surađivati sa ugovorenom kompanijom. Odjel marketinga u Hrvatskoj može predložiti novi proizvod, no isključivo Odjel za istraživanje i razvoj može taj proizvod razviti i odobriti proizvodnju. U svakoj promotivnoj kampanji podružnice se moraju točno držati granica i smjernica iz centrale kako bi imidž tvrtke bio očuvan (unutar tvrtke te smjernice se nazivaju „Dr. Oetker spirit“ – „duh Dr. Oetkera“). Taj duh kompanije se prenosi i putem Odjela za ljudske resurse koji zapošljava ljude po smjernicama koje čine karakter tvrtke, te se ona prezentira kao obiteljska kompanija ugodna za rad.

Uprava Dr. Oetkera u centrali je odlučila da se privatne marke i discounteri (trgovačke marke kao npr. K plus, Lidl, itd.) ne uvrštavaju u interne analize i usporedbe tržišnih podataka, nego samo izravni konkurentski brendovi. Od kada su u Njemačkoj ušli Discounteri (npr. Aldi i Lidl) i privatne marke (s nižim cjenovnim rangom) na tržištu, a njihova pozicija na tržištu je ojačala, kao reakciju na takvo tržišnu promjenu kompanija Dr. Oetker je odlučila da se u tržišnim udjelima uspoređuje samo sa ostalim brendovima i premium brendovima. Definiranje vlastitog brenda kao premium brenda, te ulaganje truda u postizanje imidža premium brenda među potrošačima stavlja takav brend u poziciju da se on ne može i ne želi uspoređivati sa najpovoljnijim trgovačkim markama, iako su i one izravan konkurent. Status premium brenda omogućava kompaniji da zadrži višu cijenu svojih proizvoda, da postavi cjenovnu granicu ispod koje ne želi ići (viša cjenovna pozicija, te bolje pozicioniranje proizvoda na polici trgovine), ali se kompanija obavezuje zadržati visoku kvalitetu svojih proizvoda. Potrošači očekuju od premium proizvoda da će imati višu cjenovnu poziciju, te bi spuštanje cijena ispod zadane granice izazvalo određenu sumnju, što je svojevrsno samoispunjujuće proročanstvo<sup>11</sup>.

Prodajne smjernice iz centrale djeluju i na podružnice, tako da odluka koju je donijela centrala – da se njihovi proizvodi ne plasiraju u discounterima koji inače prodaju

---

<sup>11</sup> Samoispunjujuće proročanstvo je “proročanstvo” koje se ispunjava zahvaljujući našim početnim predviđanjima i očekivanjima koja čine da mislimo, osjećamo i ponašamo se na način na koji smo unaprijed “predvidjeli”. (Mišić, 2011)

niže rangirane proizvode (Lidl, Aldi, itd.) – vrijedi i na području Hrvatske<sup>12</sup>. Također, ugovori sa određenim trgovačkim lancima se rade na međunarodnoj razini (pri čemu se ugovorom određuju i trgovačke marže i cijene svih proizvoda), tako da lokalni odjeli prodaje nemaju previše mogućnosti manevriranja. Jedino što oni mogu dogovoriti su određene prodajne akcije i lansiranje novog proizvoda na lokalnoj razini.

Održavaju se redoviti sastanci uprava, timova za određene proizvode (npr. osobe i timovi zaduženi za određene sektore u svim zemljama se sastaju 2-3 puta godišnje), organiziraju se edukacije i seminari za članove istih odjela u različitim zemljama, itd. Neki od tih sastanaka su obavezni za uprave u stranim podružnicama, dok se drugi ostavljaju na izbor. Razrađeni sustav komunikacije i redovitih osobnih sastanaka članova istih timova omogućava dobru razmjenu vijesti i informacija o stanju na tržištima, što je potrebno kako bi cjelokupna kompanija uspješno poslovala.

## **Struktura kompanije Dr Oetker Hrvatska – odnosi sa centralom i utjecaj na poslovanje**

Dr. Oetker Hrvatska d.o.o. je podružnica kompanije Dr. Oetker GmbH. Ured je smješten u Zagrebu i zadužen je za tržišta Hrvatske, Slovenije i BiH. U Sloveniji, u Ljubljani Dr. Oetker ima ured koji ima samo prodajnu ulogu, dok se financije, marketing, IT sektor i kontrolni sektor, te logistika za Slovensko tržište odlučuju u Zagrebu. Glavni slovenski voditelj prodaje također nije samostalan, nego odgovara generalnom direktoru Dr. Oetker Hrvatske, te surađuje sa ostalim odjelima u hrvatskoj podružnici.

U BiH, Dr. Oetker nema svoje predstavništvo, nego samo distributera (Orbico d.o.o.) koji usko surađuje s podružnicom u Zagrebu, no odnosi sa BiH su još uvijek u razvojnoj fazi.

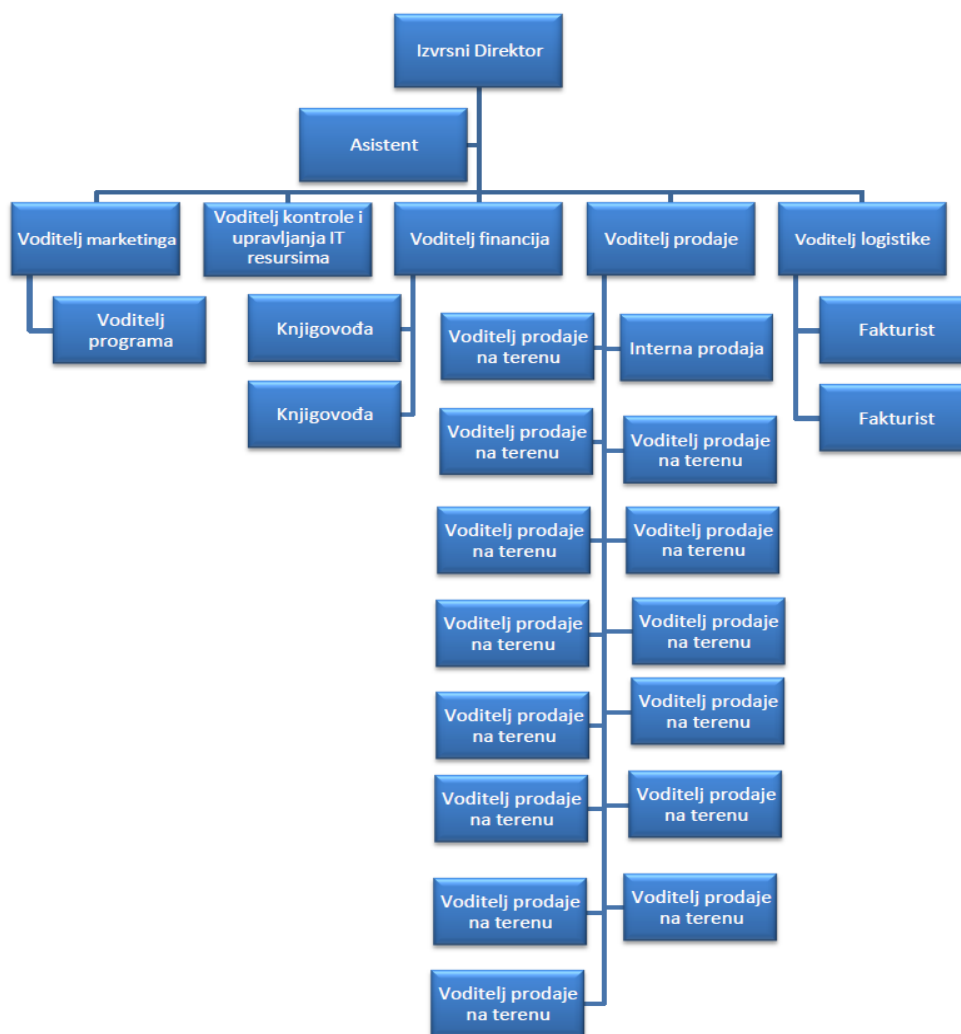
Bitno je napomenuti da se odluke vezane za logistiku, marketing, IT sektor i kontrolu donose isključivo u Zagrebu, tako da slovenski i bosansko-hercegovački ured u

---

<sup>12</sup> Navedeni lanci trgovina se nazivaju *cross border clients*, a sa njima se potpisuju posebni međunarodni ugovori koji određuju u kojim državama i pod kojim uvjetima se proizvodi Dr. Oetkera mogu naći na njihovim policama. Kod dogovora sa discounterima dolazi do problema kada je ista kompanija prisutna u više različitih zemalja koje imaju različitu platežnu moć. Npr. ako odjel kompanije Dr. Oetker želi u Hrvatskoj u primjerice Lidlu spustiti cijene proizvoda kako bi se učinkovitije borio sa konkurencijom, Lidl u drugim zemljama traži od kompanije da i u drugim zemljama može spustiti cijenu istih proizvoda. Stoga navedeni ugovori i njihova primjena moraju biti pod strogim nadzorom.

tim područjima imaju jako malo mogućnosti utjecati na konačan ishod određenog projekta (čak i ako se njihovi uredi odluče za određeni projekt ili aktivnost, operativni dio te aktivnosti se provodi u Zagrebu. Npr. ukoliko slovenski ured želi uvesti određenu brošuru ili kuharicu koja uključuje proizvode Dr. Oetkera na slovensko tržište, oni mogu odlučiti da to žele, no prijevodi i priprema tog projekta će se odvijati u Zagrebu).

Podružnica u Zagrebu broji 27 zaposlenih, te surađuje sa centralom po svim organizacijskim i strateškim pitanjima.



**Slika 12: Organigram Dr. Oetker Hrvatska (prema Dr. Oetker, Planungssitzung, 2014: 34)**

Na tjednoj bazi, menadžeri svih odjela zajedno sa direktorom imaju tzv. MRM (management review meeting) sastanke, na kojima se raspravljaju tjedni planovi, rezultati, prikazuju izvješća i donose odluke o daljnjem poslovanju. Također, operativni sastanci

menadžera odjela marketinga, IT, kontrole, prodaje i logistike se održavaju na tjednoj bazi. Tamo se raspravljaju operativni poslovi i koordinacija poslovanja. DAK (Distributionsarbeitskreis – radna skupina za distribuciju) sastanci povezuju odjele marketinga, prodaje, logistike i održavaju se po potrebi, većinom svakih nekoliko tjedana (uglavnom rasprava logističkih poslova i stanja na skladištu, te rješavanje problema vezanih za nabavu i upravljanje konkretnim proizvodima i njihovim količinama). Minimalno tri puta godišnje, ali uvijek prije najjače prodajne faze (Uskrs, Božić) održavaju se sastanci sa voditeljima prodaje iz cijele Hrvatske. Tamo se predstavljaju nove marketinške aktivnosti, novi proizvodi i promjene, analizira se uspješnost prodaja na terenu u prethodnim mjesecima, analiziraju se problemi i komercijalisti direktno s terena šalju informacije o situaciji u prodaji središnjici u Hrvatskoj. Također, komercijalisti dobivaju informacije o prodajnim aktivnostima od ureda u Zagrebu, te se predstavljaju analize tržišta i informacije o konkurentima.

Ti sastanci su primjer donošenja odluka temeljem prikupljenih informacija od strane svih odjela. Ukoliko nastane problem ili potreba za unaprjeđenjem poslovanja, glavni voditelji svih ureda se sastaju jednom tjedno kako bi prošli kroz podatke i na temelju njih donijeli najbolje moguće poslovne odluke, te razvili nove poslovne strategije.

Direktor i menadžeri prodaje, kontrole i marketinga dva puta godišnje odlaze u Njemačku na sastanke sa centralnim odborom. U rujnu se održava planska sjednica (Planung) na kojoj se predstavljaju planovi za narednu godinu i dogovaraju strateški ciljevi, fokus, organizacijske promjene i financijski budžeti. Predstavnici Hrvatske predstavljaju stanje i bilance i predlažu daljnji razvoj poslovanja. U siječnju ili veljači se održava vijeće kompanije (Beiratssitzung), sudionici su isti ljudi, samo se ovdje prikazuju poslovni rezultati od prethodne godine, te u skladu s njima razvijaju ili modificiraju planovi i strategije za buduće poslovanje.

Postavlja se pitanje koliko je podružnica kao takva samostalna, autonomna u donošenju odluka, i kao posljedica takve organizacijske strukture, fleksibilna u donošenju odluka, te koliki je utjecaj business intelligencea koji radi hrvatska podružnica koristan (ili dolazi do izražaja) pri donošenju odluka u poslovanju, ako je mogućnost reagiranja i donošenja odluka u podružnici omeđena ovakvim okvirom organizacije.

## Konkurentske prednosti i mane na tržištu Hrvatske

Kompanija Dr. Oetker je u Hrvatskoj zastupljena u uskom segmentu proizvoda. Uglavnom se radi o dodacima za kolače, slastice, smrznute pizze i žitarice, pri čemu su dodaci za kolače i slastice primarni segmenti. U tim segmentima najveća prednost Dr. Oetkera je ta što posjeduje veliki broj artikala unutar tih segmenata. Raznovrsnost okusa istih proizvoda i različita pakiranja čine te proizvode vrlo pristupačnima. Trenutno Dr. Oetker u Hrvatskoj raspolaže sa slijedećim segmentima proizvoda i brendovima:

**Tabela 7: Segmenti i brendovi Dr. Oetker Hrvatska**

Segmenti	Brendovi
Dodaci za kolače, arome i dekori za kolače, kuvertire i glazure, nadjevi i kandirano voće, voće (lješnjaci i bademi), deserti, mješavine za kolače, slatki obroci i napitci, muesli, dodaci za zimnicu, duboko smrznute pizze	Dr. Oetker, Dr. Oetker Original, Backin, Gustin, Kremfix, Slatki prah, Guseppe, Ristorante, Ciobar, Vitalis, Džemfix, Regina, Royal, Recepti iz davnina

Kompanija zbog unutarnjih smjernica („premium brand“) puno ulaže u pakiranja i dizajn ambalaže. Pakiranja su raznolika kako bi razne grupe potrošača mogle naći pakiranje koje najbolje odgovara njihovim potrebama. Ambalaža je kvalitetna, a dizajn prepoznatljiv. Dizajn proizvoda je pažljivo očuvan, dizajn se modernizira s vremenom, ali originalni motiv za neke proizvode se zadržava unatoč redizajnu ambalaže, kako bi se očuvala dosljednost brendova i njihova prepoznatljivost.

Velika prednost kompanije je velika baza znanja koju podružnice mogu međusobno dijeliti, počevši od ideja i njihovih provedbi (prikazano u primjeru kasnije) do načina rješavanja određenih problema. Potpora u znanju je izrazio bitna. Podružnice mogu dijeliti i preuzeti i patente za određene proizvode, a redoviti sastanci timova omogućuju laganu razmjenu znanja. U nekim slučajevima kada podružnica naiđe na neki problem, može potražiti rješenja iz nagomilanog iskustva drugih, umjesto da se uvijek sami snalaze u svim situacijama.

Centrala također pruža potporu podružnicama, ne samo financijsku putem budžeta za određeni period ili projekt, nego osigurava i fluidna financijska sredstva, što znači da u

slučaju potrebe za većim sredstvima za provedbu nekog projekta podružnica ne ovisi samo o redovnim budžetima. Centrala također omogućava određenu sigurnost i ustaljene prakse vezane za brend. Podružnice ne moraju trošiti vrijeme i trud ulažući pretjerano u razvoj brenda, jer je to posao centrale. Također, podružnice ne moraju trošiti velika sredstva za ispitivanja kvalitete i sl., već centrala to radi za njih.

#### Primjer slabosti – spora reakcija na promjene u poslovnoj okolini

Reagiranje u poslovnom okruženju je izrazito bitno, kako zbog promjena u poslovnoj okolini, tako i zbog prisutnosti konkurenata. Pri tome je brzina reakcije vrlo bitna. U konkretnom primjeru vezanom za poslovanje multinacionalne kompanije kao što je Dr. Oetker – gdje su na tržištu Hrvatske proizvodi Dr. Oetkera uglavnom adaptacije proizvoda iz drugih država (najviše iz Njemačke ili Austrije, ali pakirani u hrvatskoj ambalaži), brzina plasiranja tih proizvoda na hrvatsko tržište ili rjeđi slučaj – predlaganje novog i još neosmišljenog proizvoda namijenjenog isključivo lokalnom tržištu, brzina poduzimanja konkretnih mjera kako bi se ove aktivnosti provele, se nužno smanjuje. Procesi u oba slučaja za kompaniju Dr. Oetker su prikazani ovdje:

##### 1) Adaptiranje postojećeg proizvoda kompanije za hrvatsko tržište

Centrala kompanije Dr. Oetker u Njemačkoj raspolaže sa svim proizvodima namijenjenima svim tržištima na kojima je kompanija prisutna, kao i sa sirovinama, te određuje cijene proizvoda unutar kompanije (po kojoj cijeni će neki proizvod prodati podružnicama ili sirovini tvornici). Ukoliko određeno tržište pokaže interes za proizvode prisutne u drugim zemljama, lokalna podružnica mora uvidjeti taj interes, analizirati ga i odlučiti o koracima za plasiranje tog proizvoda na tržište za koje je odgovorna.

Taj proces se sastoji od niza koraka, što operativnih, što administrativnih kako bi bili zadovoljeni uvjeti koje nalaže poslovna procedura. U slučaju kada Dr. Oetker Hrvatska želi uvesti novi proizvod iz Njemačke na tržište Hrvatske to izgleda ovako:

Podružnica sastavlja upit centrali u Njemačkoj kojim traži podatke o cijeni tog proizvoda unutar tvrtke (intercompany price) i minimalnoj količini proizvodnje koju određuje tvornica zbog isplativosti proizvodnje (određeni proizvod se ne može proizvesti u količini za koju tvornica izračuna da je premala kako bi se opravdali troškovi proizvodnje i pakiranja, ili koja se organizacijski ne može izvesti jer ometa proizvodnju istog proizvoda

za već ustanovljena tržišta). Kada podružnica dobije te podatke, odjel marketinga napravi marketinšku preporuku u kojoj obrazloži važnost uvoza tog proizvoda, napravi izračun temeljen na količinskom planu koji je sastavio odjel prodaje, te ako je bilanca isplativa (troškovi proizvodnje, ambalaže, logistike, marketinga, prodaje i trgovačke marže), za navedene količine, dogovara se plan proizvodnje sa tvornicom (tvornice rade za različita tržišta i ne mogu zaustaviti redovnu proizvodnju kako bi po hitnom postupku proizvodile i pakirale proizvode za određeno tržište). Nakon svih odluka i dogovora vezanih za proizvodnju i cijene (više podružnica se može dogovoriti i zatražiti isti proizvod od tvornice kako bi dostigli minimalnu količinu proizvodnje koju traži tvornica, pa podijeliti troškove ambalaže stavljanjem višejezičnih deklaracija ili, izvanredno, tražiti subvencioniranje proizvodnje od strane centralnog ureda stavljanjem niže intercompany cijene), voditelji svih odjela i generalni direktor potpisuju marketinšku preporuku. Tada se službeno kreće u realizaciju uvoza proizvoda.

Ovo je pojednostavljena verzija procedure koja je potrebna da bi se uveo već postojeći proizvod. Tu postoji puno međukoraka koji nisu spomenuti (prijevodi deklaracija, organizacija marketinške podrške, pregovori oko ulistavanja proizvoda na police dućana kod raznih trgovačkih lanaca ili pojedinih trgovina...), a to su koraci koji uključuju ne samo podružnicu, već i centralu i razne druge aktere, što sam proces čini dugotrajnim i organizacijski zahtjevnim.

## 2) Razvoj novog proizvoda namijenjenog samo hrvatskom tržištu

Kada se pomoću business intelligence metoda (istraživanje potreba potrošača ili promjena u razvoju tržišta i trendovima, ili pojačana aktivnost konkurenata koji su uvidjeli iste potrebe tržišta) ustanovi da postoji potreba za stvaranjem novog proizvoda koji odgovara tim potrebama, podružnica prvo kreće u istraživanje da bi se ustanovilo postoji li već na drugim tržištima sličan proizvod. Ukoliko ne postoji, podružnica se treba izboriti za mogućnost razvoja novog proizvoda, što je teža procedura od one za uvoz već postojećeg proizvoda iz asortimana kompanije. Procedura razvoja proizvoda teče slijedećim tokom:

Stvara se i razvija ideja proizvoda koji bi odgovarao potrebama potrošača. Kada se razvije ideja proizvoda, upit za proširenjem asortimana se šalje u centralu, zajedno sa podacima temeljem kojih podružnica šalje takav zahtjev (podružnica mora dokazati potrebu

za osmišljavanjem tog proizvoda). Podružnica šalje tvornici podatke o tome kakav proizvod treba (u slučaju Hrvatske najčešće se šalje u tvornicu u Mađarskoj), gdje se u pokusnoj kuhinji razrađuju različite recepture tog proizvoda. Nekoliko različitih uzoraka proizvoda se šalje podružnici koja izabire između ponuđenih opcija, te provodi istraživanje tržišta (potrošači testiraju proizvod i ocjenjuju ga). U međuvremenu, odjel marketinga se bavi kreiranjem ambalaže za taj proizvod. Kako kompanija ima potpisane trajne ugovore sa dizajnerskim agencijama u Njemačkoj, odjel marketinga šalje potrebne podatke toj agenciji ili lokalnom dizajneru koji mora pri dizajniranju ambalaže slijediti stroge smjernice od centrale kako proizvod ne bi izgubio prepoznatljivi izgled Dr. Oetker proizvoda<sup>13</sup>. Osmišljeni, testirani i zapakirani proizvod se šalje u centralu na provjeru i ovjeru. Svi proizvodi moraju poštivati izrazito stroge zahtjeve kvalitete koje kompanija Dr. Oetker kao „premium brand“ zahtjeva, ne samo u sloganu „Kvaliteta je najbolji recept“, već i u strogo kontroliranom procesu proizvodnje od kontroliranih sirovina. Bez te ovjere, podružnica može proizvoditi neki novi proizvod, ali on ne smije nositi ime i logo brenda koji pripada kompaniji (npr Vitalis, Dr. Oetker Original, itd.). Nakon što su ovi koraci napravljeni, procedura je ista kao kod adaptiranja postojećeg proizvoda. Ovaj proces je zbog upletenosti više lokacija, kompliciranije procedure i više koraka u razvoju i testiranju proizvoda duži i skuplji od adaptacije proizvoda. Primjerice, razvoj proizvoda u „Vitalis Muesli 7 žitarica“ asortimanu, koji su razvijeni isključivo za hrvatsko tržište i za potrebe hrvatskih potrošača, je trajao više od godinu dana (od početne inicijative do plasiranja proizvoda). Zbog hijerarhijske strukture i potrebe za konstantnim provjerama i odobrenjima iz centrale, razvoj proizvoda je usporen, iako je sam business intelligence kvalitetno obavio posao istraživanja tržišta, konkurenata, testiranja i plasiranja proizvoda.

#### Primjer prijenosa znanja među podružnicama

Konstantnim praćenjem tržišta, hrvatska podružnica Dr. Oetkera je primijetila nedostatak proizvoda u segmentu šećernih i ostalih dekora za kolače. Također, trendovi među

---

<sup>13</sup> Dizajniranje ambalaže proizvoda je u nadležnosti navedenih agencija u Njemačkoj ili lokalnih dizajnera, ovisi o ugovorima koje marketinške agencije imaju sa kompanijom. Konkretno, dizajniranje ambalaže za brend Vitalis Muesli je u nadležnosti njemačke agencije jer je ta agencija od početka dizajnirala taj segment proizvoda, pa se i dizajn ambalaže smatra njihovim autorskim djelom koje drugi dizajneri nemaju pravo modificirati.



potrošačima su pokazivali potrebu za takvim proizvodima, kao i povoljno mjesto za razvoj asortimana. Umjesto da prvo kreću u razvoj vlastitih proizvoda (što je dugotrajan i skup proces), podružnica je istražila kakva su znanja i iskustva sa tim segmentom na drugim tržištima i u drugim podružnicama. Pokazalo se da podružnica u Poljskoj uspješno vodi taj segment, te da imaju razvijeni asortiman i dovoljno znanja o tome koji proizvodi se najbolje prodaju, te što je kupcima najzanimljivije. Kako Poljaci imaju slične navike kod pečenja kolača kao Hrvati, njihovi podaci su uzeti kao relevantni i za Hrvatsku, pa je iz Poljske preuzet dio asortimana. Danas je u segmentu dekora Dr. Oetker uvjerljivo vodeći na tržištu Hrvatske. Ovaj primjer pokazuje prednosti velike količine znanja koju grade multinacionalne kompanije, kao i važnost komunikacije među podružnicama kako bi se proveli određeni projekti ili umanjile štete nastale krivim odlukama.

## **Podravka d.d. kao glavni konkurent – slastice i dodaci za kolače**

### **Povijest kompanije**

Najveći konkurent kompaniji Dr. Oetker u Hrvatskoj na tržištu slastica i dodataka kolačima je Podravka. Braća Wolf 1934. godine u Koprivnici osnivaju radionicu za preradu voća. 1947. godine radionica dolaskom socijalizma prelazi u društveno vlasništvo i dobiva ime koje nosi danas, te konstantno razvija svoj asortiman i jača svoju promociju. 1959. godine počinje prodaja najpoznatijeg Podravkinog proizvoda – Vegete. 1981. godine po prvi puta Podravka izlazi iz prehrambene i ulazi u farmaceutsku industriju izgradnjom tvornice Belupo u Ludbregu. 1993. godine Podravka je privatizirana i postaje dioničko društvo, te se restrukturira kako bi ostvarila profitabilan rast. (Podravka d.d., 2014)

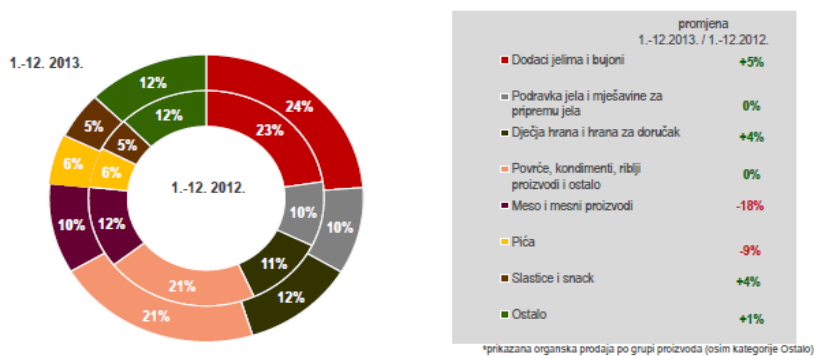
Danas se kompanija bavi trima osnovnim djelatnostima: prehrana i piće, pekarstvo i farmaceutika. Korporativna politika Podravke je sadržana u sloganu „Podravka – kompanija sa srcem“, pri čemu je crveno-bijelo srce tradicionalno simbol i logo kompanije. Korporativna vizija Podravke je biti vodeći proizvođač hrane u znanju, odnosu prema potrošačima i profitu među kompanijama koje imaju središte u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi. Kao korporativnu misiju ističu proizvodnju visokokvalitetnih proizvoda s markom, te povećanje povjerenja klijenata i potrošača, a kao korporativnu politiku ističu kako im je cilj, osim profita, ostvariti uspjeh u drugim korporativnim sferama, stoga izrađuju puno normi i restrikcija u politikama kvalitete i zadovoljstva klijenata i potrošača. Te norme se najviše odnose na inovacije, znanje, internacionalizaciju, itd. Podravka je prema navedenim podacima također multinacionalna kompanija, koja svoje proizvode plasira na tržišta preko 40 zemalja svijeta, uključujući cijelu Europu, Afriku, Bliski Istok, Australiju, Južnu Ameriku, centralnu Aziju, Rusiju, SAD i Kanadu. Podravka ima povezana društva i podružnice u 20 zemalja svijeta: Sloveniji, BiH, Makedoniji, Njemačkoj, Slovačkoj, Poljskoj, Mađarskoj, Srbiji, Rumunjskoj, Australiji, Crnoj Gori, Češkoj, SAD-u, Ukrajini, Rusiji, Latviji, Kosovu, Bugarskoj, Turskoj i Švedskoj. Proizvodni objekti nalaze se u tri različite zemlje - Hrvatskoj, Poljskoj i Češkoj. (Podravka d.d., 2014)

Što se tiče odnosa sa kompanijom Dr. Oetker, od 1965. do 1997. godine Podravka je bila s njom u licenciranom partnerstvu. U tom razdoblju Podravka je preuzela recepturu

za puding od Dr. Oetkera te su kompanije zajedno nastupale na tržištu Hrvatske. 1967. Podravka dobiva licencu od Dr. Oetkera da vodi liniju desertnih proizvoda i dodataka za kolače u bivšoj Jugoslaviji. 1997. godine partnerstvo se raskida, te Dr. Oetker osniva predstavništvo u Hrvatskoj i Sloveniji, a godinu dana kasnije Podravka ulazi u istom segmentu na tržište sa brendom Dolcela. Danas se Podravka može pohvaliti raznim nagradama kao što su QUADAL i BestBuy Award za 2014. godinu za razne segmente, uključujući i segment slastica sa brendom Dolcela, a navedene nagrade osvaja i na stranim tržištima, prije svega u BIH i Sloveniji (Poslovni dnevnik, 2013).

U 2013. godini Podravka Grupa je ostvarila neto dobit u iznosu od 200 milijuna kuna, što je rast za 78% u usporedbi sa neto dobiti iz 2012. godine. Ukupna prodaja Grupe Podravka je u 2013. godini iznosila 3 milijarde i 626 milijuna kuna, što ukazuje na to da je grupa ukupno unatoč dugotrajnoj krizi na mnogim važnim tržištima uspjela zadržati razinu ukupne prodaje na istoj razini kao i godinu ranije. Pored smanjenja prodaje na domaćem tržištu, rast prodaje ostvaren je na svim inozemnim tržištima, a najveći apsolutni porast ostvaren je na tržištu jugoistočne Europe. (Podravka d.d., Privremeni konsolidirani nerevidirani rezultati Grupe Podravka za 2013. godine, 2014)

Za razliku od godine 2012., Podravka je u 2013. godini u gotovo svim segmentima (osim u segmentima meso i mesni proizvodi te piće) povećala prodaju, a u konkurentnom segmentu slastice u 2013. godini je zabilježila rast od četiri posto.



**Slika 12: Struktura prodaje SPP-a Prehrana i pića prema grupama proizvoda (Podravka d.d., Privremeni konsolidirani nerevidirani rezultati Grupe Podravka za 2013. godine, 2014: 5)**

## Organizacijska struktura kompanije Podravka

Prema javno dostupnom organigramu Podravka grupe vidljivo je da se struktura sastoji od uprave koja je podijeljena na tri strateško poslovna područja (hrana i piće, farmaceutika, usluge) te korporativne funkcije. Pod strateško poslovnim područjem hrana i piće nalaze se razni odjeli za distribuciju proizvoda na međunarodna tržišta. Međutim, informacije o unutarnjoj hijerarhiji i organizaciji odjela nisu javno dostupne (organigram u privitku). Kako se ovaj rad usredotočuje na tržište Hrvatske, međunarodna organizacija i ustroj Podravke nije od presudne važnosti, a i sam međunarodni ustroj nije javno dostupan. Ključna prednost Podravke na tržištu Hrvatske ipak je ta što je središte odlučivanja u Hrvatskoj i ono ne ovisi po hijerarhijskom ustroju o nekom drugom centru.

## Portret i imidž Podravke i brend Dolcele

Podravka primjenjuje tzv. *me to you*<sup>14</sup> koncept marketinga koji je puno agresivniji i puno vidljiviji na tržištu. Marketinška snaga brenda, kao i Podravke u cjelini se vidi u budžetu koji se izdvaja za izravnu komunikaciju sa potrošačima. Podravka je apsolutni prvak što se tiče pojavljivanja u televizijskim, print i internet reklamama. Podravkin internet portal Coolinarika.com je jedan od najpopularnijih kulinarskih portala u Hrvatskoj, a služi dijeljenju i ocjenjivanju recepata, te objavi revijskih članaka za hranu vezanih uz Podravkine proizvode. Okuplja preko 100.000 članova iz cijele regije. Podravka i Coolinarika su također prisutne na društvenim mrežama Facebook i Twitter.

Kako je Podravka hrvatska kompanija i hrvatski brend, uživa podršku državno financiranih kampanja, kao što su „Kupujmo hrvatsko“. Također se njihovi proizvodi mogu natjecati za dobivanje znakova „Izvorno Hrvatsko“<sup>15</sup> i „Hrvatska kvaliteta“<sup>16</sup> koje dodjeljuje Hrvatska gospodarska komora. Time se stvara svijest o tome da je Podravka domaći brend, te se stvara slika da su svi proizvodi izvorno hrvatski, iako taj znak

---

<sup>14</sup> *Me to you* strategija marketinga podrazumijeva korištenje izravnih interaktivnih metoda reklamiranja i promoviranja, koje u doba interneta podrazumijeva i prisutnost na društvenim mrežama

<sup>15</sup> „Znak „Hrvatska kvaliteta“ kupcu je jamstvo da je riječ o proizvodima i uslugama koji jamačno predstavljaju sam vrh svjetske ponude u svojoj klasi.“ (Hrvatska gospodarska komora, 2005)

<sup>16</sup> Proizvodi i usluge sa znakom „Izvorno hrvatsko“ („Croatian Creation“) imaju posebnu vrijednost. To proizlazi iz činjenice da je riječ o kvalitetnim proizvodima i uslugama koji uključuju značajke hrvatske tradicije, razvojno-istraživačkog rada, inovacije ili invencije, dakle o proizvodima i uslugama s jedinstvenim karakteristikama. (Hrvatska gospodarska komora, 2005)

posjeduju samo 2-3 proizvoda. Tako kompanija ukupno dobiva na vrijednosti u očima potrošača.

Podravkin brendovi imaju visoki stupanj „likeability“ koji od 2003. do 2012. bio u porastu od gotovo 10% (Hendal Market Research, 2012).

Dolcela je kao brend osnovana 1998. godine. Brend Dolcela predstavlja cijeli segment slastica, dodataka za kolače, praškaste mješavine itd. Slogan brenda je „Slatki dodir fantazije“. On stvara imidž mašte, zvijezde deserta i pečenja kolača, mladosti i kreativnosti. Prema najnovijem istraživanju tržišta koje je provodila tvrtka Dr. Oetker, potrošači najbolje prepoznaju Dolcelu kao domaći brend, a kao prednosti joj ističu dobru kvalitetu, poznate osobe koje se koriste u marketingu, moderni imidž. Ipak, neki ispitanici u istraživanjima ne doživljavaju Dolcelu kao Podravkin brend, već kao samostalnog proizvođača. (Hendal Market Research, Baking additives concept test, 2014)

Slika potrošača Dolcela proizvoda izgleda ovako: potrošači su uglavnom mlađi (20-50 godina), visokoobrazovani ili sa manjim primanjima (do 2000 kuna) (CATI Feb 2012 str.12). Prema istraživanju „*Dr Oetker image study croatia 2012*“ (Hendal Market research) razlozi zbog kojih potrošači koriste Podravkine proizvode u segmentu dodataka za kolače – Dolcela proizvode su:

**Tabela 8: razlozi za korištenje brenda Dolcela**

<b>N=647</b>	<b>Razlozi</b>	<b>% ispitanika</b>
<b>1.</b>	dobra kvaliteta	77,18%
<b>2.</b>	dobri pudinzi i kreme	26,21%
<b>3.</b>	dobar okus i aroma	21,25%
<b>4.</b>	dobre reklame	17,54%
<b>5.</b>	Navika	14,10%
<b>6.</b>	dobra iskustva	10,43%
<b>7.</b>	domaći proizvođač	7,80%
<b>8.</b>	lijepo ime i logo	7,13%
<b>9.</b>	kvalitetni dodaci za kolače	5,45%

Glavni razlozi zbog kojih potrošači ne bi koristili proizvode Dolcela su:

**Tabela 9: razlozi protiv korištenja brenda Dolcela**

N=238	Razlozi	% ispitanika
1.	loša kvaliteta, nezdravi sastojci	61,61%
2.	ne koristim ovaj brend	44,58%
3.	prosječna kvaliteta	22,91%

### Glavne konkurentske prednosti

Kao kompaniju odlikuju je snažna distribucijska mreža (maloprodaja, HoReCa<sup>17</sup> i drogerije), veliki broj zaposlenih (samo u Hrvatskoj zapošljava 5500 ljudi u 2012. godini), te puno zaposlenih u prodaji na terenu (150)<sup>18</sup>. Ukupno Podravka raspolaže sa preko 800 različitih artikala iz različitih segmenata:

**Tabela 10: segmenti i brendovi Podravka**

Segmenti	Brendovi
Dodaci jelima, juhe i temeljci, polugotova jela, povrća, meso i mesne preradevine, riba, ulja, umaci, proizvodi od rajčice, dječja hrana, dječji napitci, kremni namazi, vafli proizvodi, žitarice za doručak, slani snack, voće (džemovi i kompoti), mlinarski proizvodi, prilozi jelima, pića, pekarski proizvodi, zamrznuti proizvodi (povrće i pekarski proizvodi), slastice, dodaci za kolače	Podravka, Vegeta, Fini Mini, Dolcela, Lero, Eva, Lino (Čokolino), Talianetta, SMS, Salsa, Passata, Provita, Kviki, Studena, Studenac

Ovako veliki asortiman omogućava Podravka Grupi da uspješno balansira dobicima i gubicima između brendova i segmenata asortimana. To znači da ima mogućnost da neuspjeh određenog proizvoda nadoknadi uspjehom drugog, ali i da daljnjim ulaganjem u

<sup>17</sup> HoReCa je termin koji označava sektor pripreme i posluživanja hrane kao djelatnosti, a nastao je kao akronim od triju vrsta institucija koje se bave tom djelatnošću: hotel, restoran i catering.

<sup>18</sup> Za razliku od Dr. Oetker kompanije koja u Hrvatskoj u prodaju na terenu zapošljava 15 ljudi.

slabiji segment ostvari dobitke u budućnosti. U svakom slučaju, puno segmenata koji se mogu međusobno poduprijeti, bilo financijski, bilo razmjenom znanja i iskustva unutar kompanije mogu puno bolje funkcionirati od kompanije koja ovisi o samo jednom ili dva tržišna segmenta.

Još jedna velika prednost Podravke je strateško partnerstvo sa Agrokorom (najnoviji primjer suradnje je akvizicija cijelog novog segmenta konzerviranih pašteta i mesnih konzervi od PIK-a Vrbovec (Podravka d.d., Podravka preuzela program konzerviranih pašteta i mesnih konzervi PIK-a Vrbovec, 2014)) i najvećim hrvatskim prodajnim lancem – Konzumom. Takva suradnja omogućava Podravci da svoje proizvode plasira puno šire, tj. u sve Konzumove dućane i Plus Markete. Suradnja također omogućava Podravkinim proizvodima da budu bolje pozicionirani na policama dućana (u boljem vidokrugu potrošača), te lakše prodajne i cjenovne akcije i promotivne aktivnosti u samim Konzumovim prodavaonicama.

Širina distribucije se očituje i u prodaji Podravkinih proizvoda u discounterima (Lidl, Kaufland, itd.), u tradicionalnim malim dućanima (zbog duge tradicije suradnje sa malim dućanima, vlasnici trgovačkih obrta preferiraju Podravkine proizvode, a pošto su mali trgovci nemaju potrebe za plasiranjem dviju vrsta npr. praška za pecivo, već je dovoljna jedna, a to najčešće bude Dolcela Podravka).

Najveća prednost Podravke uspoređujući sa drugim sličnim kompanijama i multinacionalnim kompanijama je proizvodnja i uprava kompanije koja je smještena u Koprivnici. Proizvodnja u Hrvatskoj u vlastitim tvornicama znači da Podravka može puno brže reagirati na promjene na tržištu. Put koji informacija treba prijeći od istraživanja tržišta ili reakcija potrošača do decision makera i proizvodnih linija u tvornicama je puno kraći nego kod konkurenata, te se određene promjene mogu napraviti jako brzo.

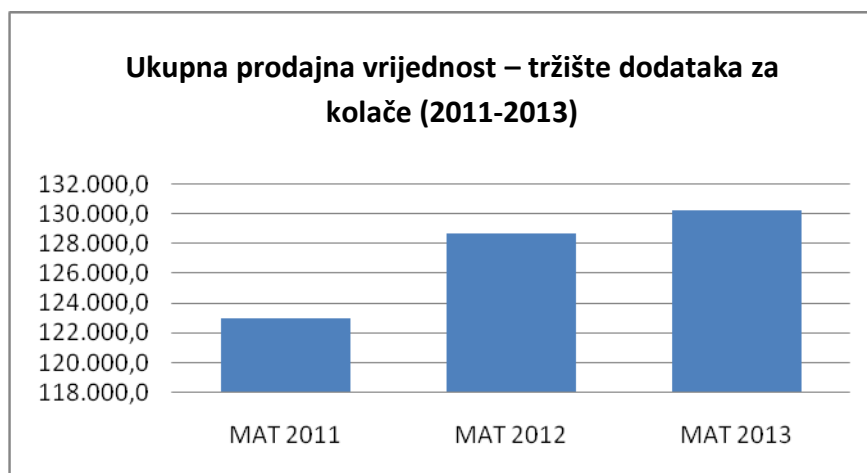
Konkurentski segment u kojemu glavnu ulogu imaju Podravka i Dr. Oetker je segment slastica i dodataka za kolače. Podravkin brend Dolcela je vodeći na tržištu u tom segmentu. Dolcela asortiman trenutno broji oko 70 artikala iz segmenta slastica i dodataka za kolače.

## Usporedba resursa i tržišnih uspjeha kompanije Dr. Oetker i konkurenata na hrvatskom tržištu

Ovo poglavlje sumira glavne nalaze vezane za tržišta prehrambenih proizvoda u Hrvatskoj, osobito u segmentu slastica i dodataka za kolače, opisuje prosječnog potrošača takvih proizvoda, analizira tržišne udjele kompanije Dr. Oetker i njenih konkurenata, analizira percepciju brendova, distribucijske kanale i uspoređuje cijene proizvoda različitih proizvođača. Time će se pozicionirati kompanija Dr. Oetker na tržištu Hrvatske, te potvrditi glavni problemi i prednosti koje ima ta i konkurentske tvrtke u Hrvatskoj. Ti podaci su temeljni element business intelligencea. Naručeni su ili napravljeni od strane zainteresiranih kompanija u svrhu razumijevanja i konstantnog praćenja tržišnih promjena i stanja konkurenata, kako bi se na temelju njih donijele najbolje moguće odluke za uspješno funkcioniranje kompanije. Kako ćemo vidjeti kasnije, sam business intelligence nije dovoljan kako bi kompanija funkcionirala najbolje i u najkraćem mogućem vremenu donijela najbolje moguće odluke za vlastito poslovanje.

### Tržišna situacija u segmentu dodataka za kolače u Hrvatskoj

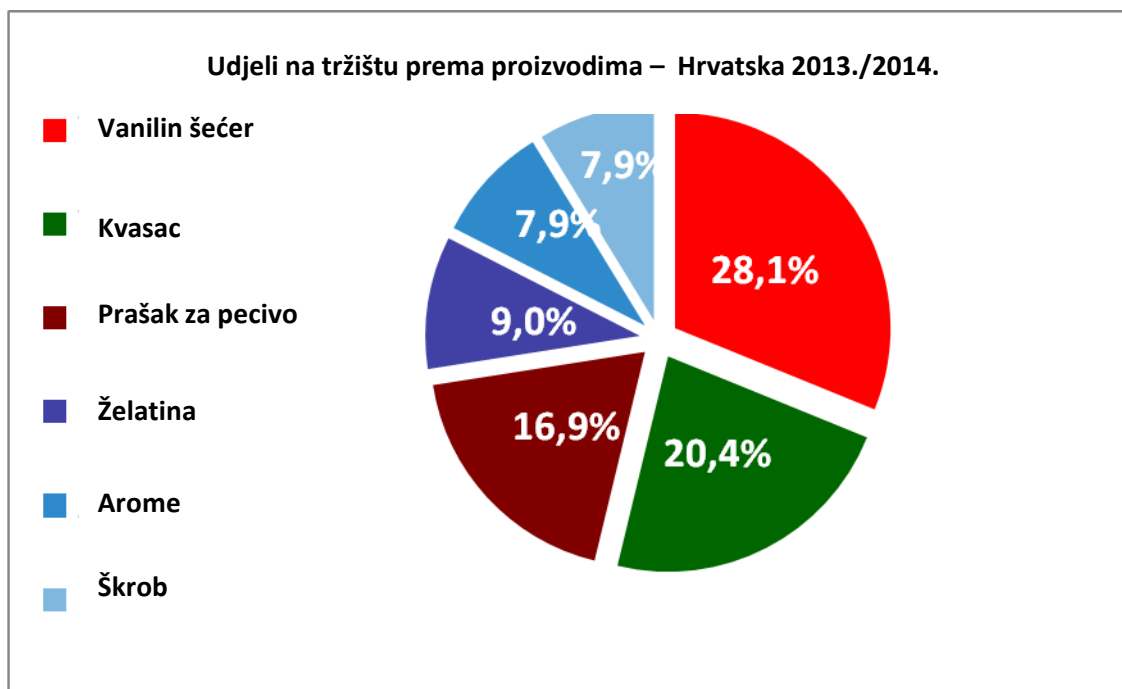
Tržište ovih proizvoda je u 2013. godini u laganom porastu, iako je od 2003. do 2012. godine zabilježen pad učestalosti pečenja kolača od oko 15% (Hendal Market Research, Dr. Oetker Image study - Croatia, 2012).



Slika 13: Ukupna prodajna vrijednost – tržište dodataka za kolače (ACNielsen, Croatia FMCG Q4 2013, 2014)



Najvažniji proizvodi unutar segmenta dodataka za kolače sa 65% udjela na tržištu su: vanilin šećer, instant kvasac i prašak za pecivo. U sva tri proizvoda na tržištu dominira glavni konkurent kompanije Dr. Oetker – Podravka, kao i Kvasac d.o.o. sa brendom Di-Go u instant i svježim kvascima.



**Slika 14: Udjeli na tržištu prema proizvodima (prema ACNielsen, Croatia FMCG Q4 2013, 2014: 3)**

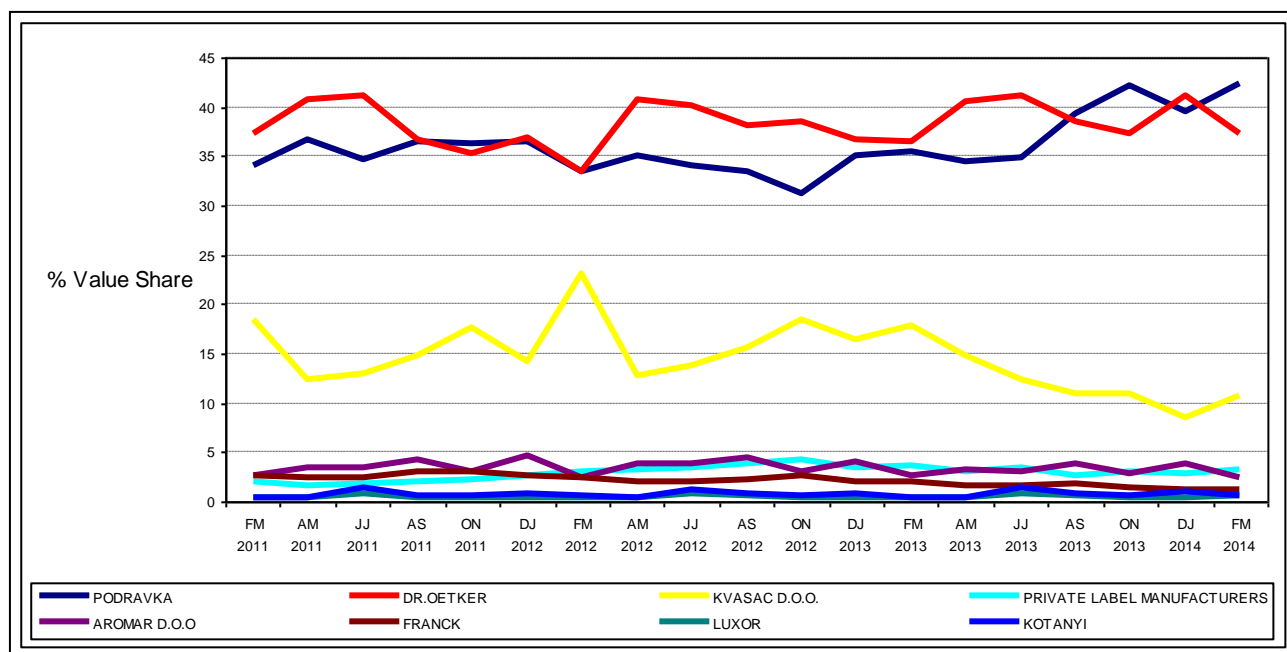
Unatoč tome što je Podravka vodeća kompanija u ovim trima proizvodima na hrvatskom tržištu, zbog širokog asortimana proizvoda, kao i zbog statusa „stručnjaka za pečenje“ i „inovatora“, Dr. Oetker na ovom tržištu općenito raste u tržišnim udjelima istom brzinom kao i samo tržište. Pritom drži stabilni tržišni udio koji blisko prati Podravka zbog udjela u vanilin šećerima i prašku za pecivo.

U sljedećoj tablici navedeni su tržišni udjeli dodataka za kolače i slastice Dr. Oetkera i konkurenata za razdoblje veljača/ožujak 2014. godine. Za proizvode (prašak za pecivo, vanilin šećer, kvasac) koji određuju tržište, Dr. Oetker ne zauzima vodeću poziciju, već se u tom segmentu Podravka i Di-Go smatraju tržišnim liderima.

Tabela 10: Udjeli na tržištu (ACNielsen, Croatia FMCG Q4 2013, 2014)

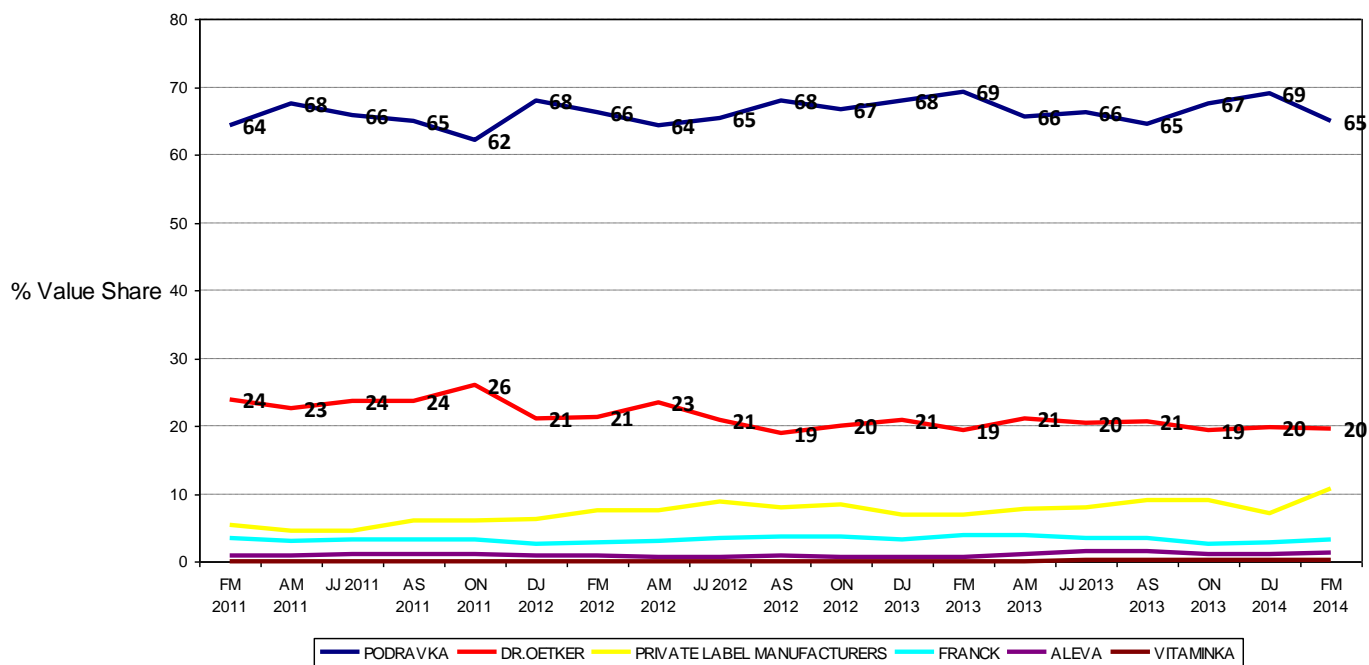
MAT FM 2014	Dr. Oetker		Konkurent		Ime Konkurenata
	Tržišni volumen	Tržišna vrijednost	Tržišni volumen	Tržišna vrijednost	
Puding	16,2%	19,5%	58,8%	64,9%	Podravka (Dolcela)
Slatki obroci	41,6%	57,7%	58,4%	42,3%	Podravka (Dolcela)
Vanilin šećer	28,0%	34,0%	53,3%	54,4%	Podravka (Dolcela)
Prašak za pecivo	21,8%	26,2%	60,3%	61,4%	Podravka (Dolcela)
Kvasac	27,4%	24,0%	46,2%	45,6%	DI-GO
			26,1%	30,0%	Podravka (Dolcela)
Želatina	68,4%	75,4%	31,5%	24,6%	Podravka (Dolcela)
Škrob	51,3%	49,9%	48,3%	49,8%	Podravka (Dolcela)
Mješavine za kolače	35,3%	31,5%	62,7%	66,7%	Podravka (Dolcela)

Promjena se dogodila krajem 2013. godine kada je Podravka ušla na tržište sa instant kvascem, te preuzela dio udjela na tržištu od Kvasac d.o.o. (Di-Go Kvasac). Promjenom udjela na tržištu kvasaca, Podravka u ON (listopad/studeni) 2013. godine postaje market lider na ukupnom tržištu dodataka za kolače.



Slika 15 Udjeli na tržištu: Dodaci za kolače<sup>19</sup> (ACNielsen, Croatia FMCG Q4 2013, 2014)

I u segmentu slastica, i to strateški važnom proizvodu – pudingu – Dolcela Podravka drži uvjerljivo prvo mjesto na tržištu, ostavljajući konkurente daleko iza sebe. Dr. Oetker je drugi po udjelu na tržištu, no kako je vidljivo u grafu, sa velikim zaostatkom:



Slika 16 Udjeli na tržištu: Puding<sup>20</sup> (ACNielsen, Croatia FMCG Q4 2013, 2014)

<sup>19</sup> Value share= Udjeli na tržištu

<sup>20</sup> Value share = Udjeli na tržištu

## **Usporedba asortimana i cijena konkurentskih proizvoda**

Dr. Oetker Hrvatska danas u svom portfelju drži sveukupno oko 170 različitih artikala, a u segmentu kolača i slastica oko 140, dok Podravka u istom segmentu drži oko 70 različitih artikala. U prosjeku, izravni konkurentni proizvodi Dolcele (Podravka) su 10% jeftiniji od istih proizvoda Dr. Oetkera, a u proizvodima koji čine osnovu tog segmenta (kvasac, prašak za pecivo i vanilin šećer) i do 31%. Razlozi leže u tome što je Dolcela hrvatski proizvod, proizveden u Hrvatskoj tako da se uvelike smanjuju troškovi logistike, tj. dostave proizvoda u dućane iz tvornica. Dr. Oetker ima premium brand politiku koja onemogućava podružnicama da svojevoljno snižavaju cijenu proizvoda da bi bili konkurentniji, već njihovim proizvodima moraju zadržati cijenu iznad propisane kako bi održali imidž vrhunskog brenda. Također, troškovi dizajna ambalaže i vrlo visoki standardi kvalitete povećavaju troškove proizvoda u samoj proizvodnji, tako da veliko spuštanje cijene ne bi bilo ekonomski prihvatljivo za kompaniju. Pretpostavlja se i da je dosta velika razlika u troškovima pri plasiranju i ulistanju proizvoda na police, s obzirom na suradnju Podravke s Agrokorum (Konzum). Slijedeća tablica prikazuje usporedbu cijena izravnih konkurentskih proizvoda kompanija Dr. Oetker i Dolcela na hrvatskom tržištu.

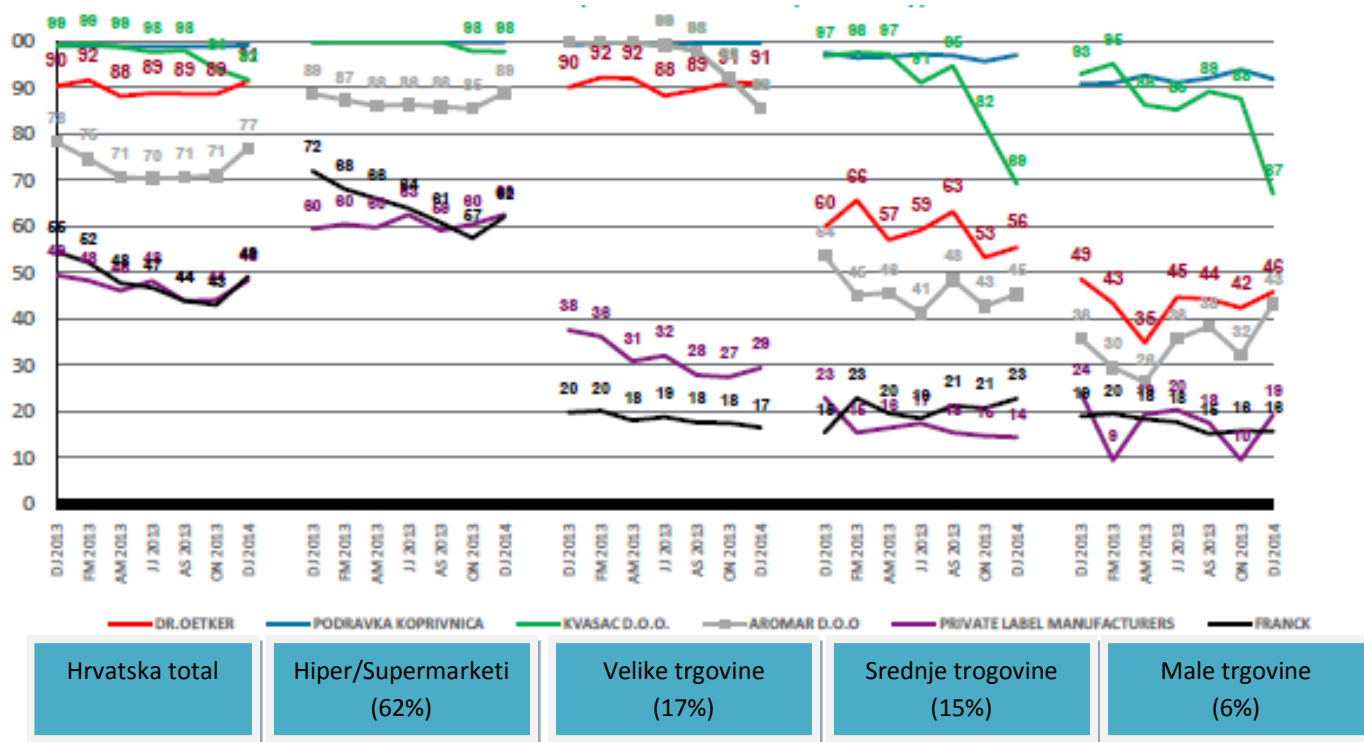
Uzimajući za analizu isključivo izravno konkurentske proizvode, Dr. Oetker ima veći cjenovni rang većine proizvoda (u tablici označeno crvenom bojom) u odnosu na Dolcelu, što predstavlja dodatnu konkurentsku slabost Dr. Oetkera, s obzirom da su hrvatski potrošači cjenovno osjetljivi.

Tabela 10: Usporedba cijena Dr. Oetker vs. Podravka (stanje 05.mjesec 2014)

Dr. Oetker	Pakiranje	NETTO u g	Prosječna cijena na polici	Podravka	Pakiranje	NETTO u g	Prosječna cijena na polici	Postotak odstupanja
Dodaci za kolače								
Prašak za pecivo	1	12	1,07	Prašak za pecivo	1	12	0,89	20%
Prašak za pecivo 5+1	6	72	4,68	Prašak za pecivo 5+1	6	60	4,14	13%
Vanilin šećer	1	10	1,08	Vanilin šećer	1	10	0,94	15%
Vanilin šećer 5+1	6	60	4,88	Vanilin šećer 5+1	6	60	4,11	19%
Gustin, fini škrob	1	200	7,39	Gussnel	1	200	6,11	21%
Kvasac instant	1	7	2,80	Instant kvasac	1	7	3,14	-11%
Kvasac instant x4	4	28	9,74	Instant kvasac 5+1	6	42	14,08	-31%
Instant kvasac 450 g	1	450	26,97	Instant kvasac	1	450	29,53	-9%
Kremfix	1	10	2,46	Šlagfix	1	8	1,76	40%
Kremfix x3	3	30	6,26	Šlagfix x5	5	40	8,44	-26%
Preljev za torte, svijetli	1	12	4,32	Preljev za torte svijetli	1	13	3,18	36%
Preljev, svijetli x3	3	36	11,61	Preljev za torte svijetli x 4	4	52	10,24	13%
Želatina, svijetla mljevena	1	10	5,08	Želatina mljevena bijela	1	10	3,66	39%
Instant Želatina Fix	1	20	6,47	Instant želatina	1	20	5,06	28%
Šlag pjena Klasik	1	48	7,32	Šlag Hit	1	42	6,01	22%
Šlag pjena Klasik 2+1	3	144	14,61	Šlag Hit x4	4	168	17,67	-17%
Šlag pjena Light	1	38	7,25	Šlag pjena malo kalorija	1	36	6,14	18%
Krema za torte vanilija	1	45	7,86	Krema za torte vanilija	1	130	9,87	-20%
Desserti + Mješavine za kolače								
Puding čokolada	1	49	3,87	Puding čokolada	1	43	3,38	14%
Puding čokolada 3+1	4	196	9,24	Puding čokolada x3	3	129	7,69	20%
Puding vanilija	1	38	3,84	Puding vanilija	1	40	3,37	14%
Puding vanilija 3+1	4	152	9,09	Puding vanilija 3+1	4	160	8,61	6%
Panna Cotta	1	124	11,47	Panna Cotta	1	80	7,47	54%
Krema za kremšnite	1	230	18,96	Krema za kremšnite	1	230	17,42	9%
Tiramisu	1	96	11,64	Tiramisu	1	100	10,12	15%
Parfe krema	1	180	18,51	Parfe krema	1	180	18,67	-1%
Princes krafne	1	310	20,19	Princes uštipci	1	250	17,75	14%
Muffins	1	360	21,62	Muffini	1	350	19,53	11%
Čokoladni Muffins	1	360	22,37	Čokoladni muffini	1	350	19,32	16%
Palacinke	1	215	10,32	Palačinke	1	210	15,05	-31%

## Usporedba distribucije i prodajnog sektora

Distribucija je vrlo važan dio prodaje. Prisutnost u različitim tipovima i veličinama trgovina omogućava veću prisutnost na tržištu, ali i bolju dostupnost kupcima. Dva su glavna problema s kojima se Dr. Oetker u Hrvatskoj suočava kad je u pitanju distribucija. Prvi je politika kompanije koja striktno određuje prisutnost njihovih proizvoda u discounterima (Lidl, itd.). Drugi je prisutnost na tradicionalnim tržištima, malim dućanima kojima je u asortimanu dovoljan jedan proizvod iz određenog segmenta (prašak za pecivo ili puding), a zbog duže prisutnosti najčešće tu dobiva Podravka (Podravka). U hiper i super marketima i Podravka i Dr. Oetker imaju 100% prisutnosti, dok u velikim, srednjim i malim trgovinama Podravka ima puno bolju distribucijsku mrežu.



Slika 17: Distribucija po vrsti dućana (ACNielsen, Croatia FMCG Q4 2013, 2014: 4)

Još jedna prednost Podravke je vrlo jaka prodajna struktura. Podravka prije svega raspolaže s puno većim brojem zaposlenih u prodaji, kao i naprednijom hijerarhijskom strukturom upravljanja prodajnim odjelom. Podravka ima oko 150 zaposlenih u radu na terenu, dok Dr. Oetker ima 15. Time je puno pojačana briga o svim prodajnim mjestima

Podravkinih proizvoda, jer se pojačava frekvencija obilazaka prodajnih mjesta od strane voditelja prodaje.

**Tabela 11: Usporedba zadataka voditelja prodaje Dr. Oetker i Podravka (Dr. Oetker Hrvatska, Podravka i Dr. Oetker - Usporedba prodajnih timova, 2013)**

<b>Dr. Oetker</b>	<b>Podravka</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prodaja robe</li> <li>– Briga o rokovima</li> <li>– Nova ulistanja</li> <li>– Punjenje polica</li> <li>– Briga o dodatnim izlaganjima</li> <li>– Zamjene</li> <li>– Raspodjela budžeta pozicije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prodaja robe</li> <li>– Kontrola punjača</li> <li>– Briga o rokovima</li> <li>– Snižanja</li> <li>– Povrati</li> <li>– Ostali zadaci po naputku Uprave</li> </ul>

**Frekvencija obilazaka:**

- Velika prodajna mjesta: 2-3 puta tjedno
- Srednja prodajna mjesta: 1 put tjedno
- Mala prodajna mjesta: svaka 2-4 tjedna

**Frekvencija obilazaka:**

- Velika prodajna mjesta: 3-5 puta tjedno
- Srednja prodajna mjesta: 1-2 puta tjedno
- Mala prodajna mjesta: 1 put tjedno

Međutim, ne predstavljaju veličina broja zaposlenih i frekvencija obilaska glavnu prednost Podravke. Postoji i niz drugih faktora koji pri tome igraju bitnu ulogu koji su vidljivi iz SWOT analize Podravkinog prodajnog tima koju je interno napravio Dr. Oetker:

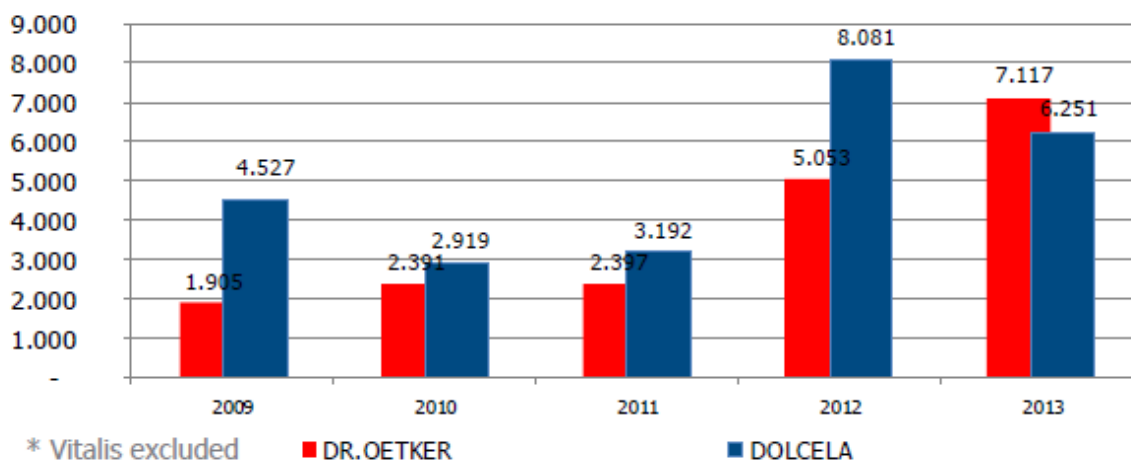
**Tabela 12: SWOT-analiza Podravkinog prodajnog tima (Dr. Oetker Hrvatska, Podravka i Dr. Oetker - Usporedba prodajnih timova, 2013)**

<b>Strenght / Snaga</b>	<b>Weaknesses /Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Brojnost</li> <li>– Pokrivenost prodajnih mjesta</li> <li>– Jaka logistika – do najmanjih dućana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Neinovativnost asortimana</li> <li>– Glomazan aparat</li> <li>– Prevelik broj artikala po voditelju prodaje (oko 600)</li> <li>– Nemogućnost praćenja pojedinog artikla</li> </ul>
<b>Opportunities / Prilike</b>	<b>Threats / Prijetnje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Širina asortimana</li> <li>– Jači fokus na najveća prodajna mjesta</li> <li>– Jaka pokrivenost tijekom TV podrške, nagradnih igara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Veliki broj ljudi, moguća još brža reakcija</li> <li>– Povećanje udjela na policama</li> </ul>

## Komunikacija – Dr. Oetker i Podravka

U odnosu na Dr. Oetker, Podravka ima izuzetno jaku marketinšku aktivnost u obliku reklama na televiziji, promocija, PR i print kampanja, nagradnih igara, interneta i društvenih mreža, itd., što pridonosi uspješnosti i popularnosti brenda Dolcele. Za razliku od Podravke, Dr. Oetker dovoljno ne iskorištava medijski prostor za marketinške aktivnosti, pogotovo putem interneta i društvenih mreža.

Unatoč tome što ukupni podaci o budžetima nisu javno dostupni, osim troškova za televizijske reklame, sponzorirane kulinarske emisije i slično, uspoređujući ih s potrošnjom Dr. Oetkera, vidljiva je budžetna prednost Podravke (pogotovo u 2013. godini) u sljedećem grafu:



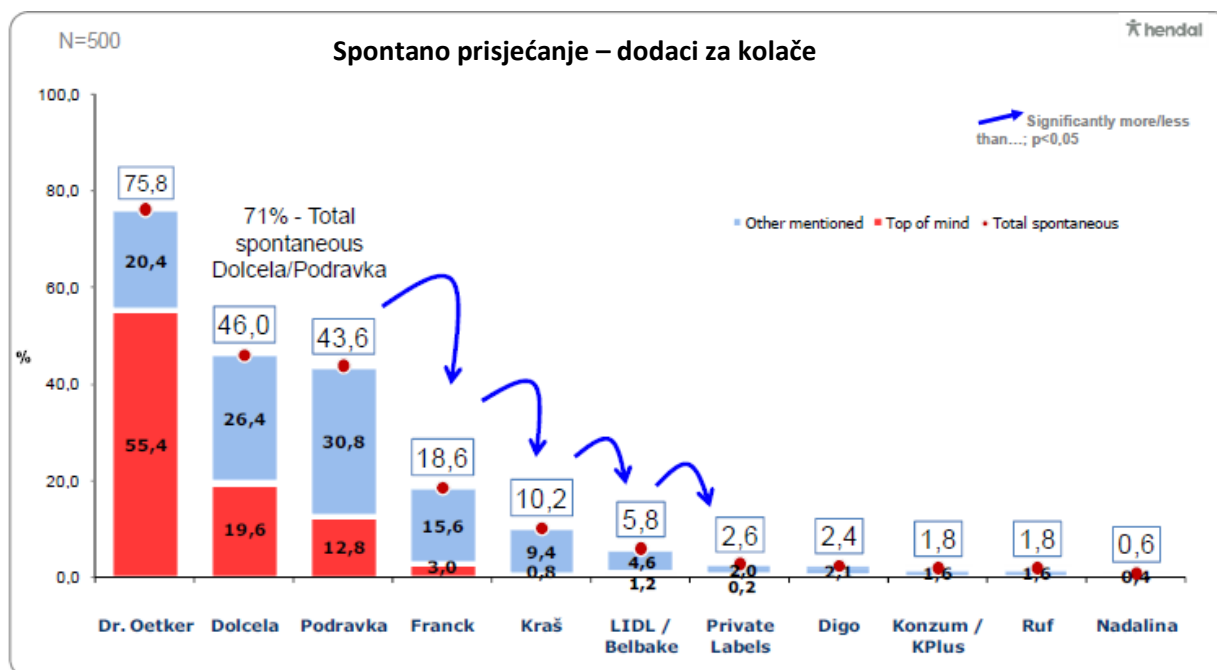
Slika 18: Prilagođeni troškovi za medije 2009-2013 (OMD Media d.o.o., 2014: 3)

## Potrošač dodatka za kolače u Hrvatskoj

Glavna ciljana skupina ovog segmenta proizvoda su žene od 25-65 godina starosti. Zbog pozicije premium brenda, potrošači Dr. Oetkera su najčešće više iz urbanih nego iz ruralnih krajeva i više zaposleni nego nezaposleni, više i srednje razine obrazovanja, no s prazninom u starosnoj skupini od 15-30 godina jer konkurent, Dolcela, targetira upravo mlađi dio populacije.

Rezultati istraživanja, koje je Hendl proveo u 2014. godini, ukazuju na to da je Dr. Oetker *top of mind brand* sa 55,4%, kojeg slijedi Dolcela/Podravka sa 42,4% (Podravka-22,8%; Dolcela-19,6%).





Slika 19: Spontano prisjećanje – dodaci za kolače (Hendal Market Research, Usage study - baking products, 2014: 2)

Dolceta (Podravka) ima istu ciljanu skupinu (žene od 15-65 godina starosti), ali su top of mind brend više kod mlađe populacije (15-35 godina), upravo zato što su ciljana skupina tog brenda, ali i kod starijih (35-65) u ruralnim krajevima, upravo zato što Podravka ima razvijene distribucijske kanale u tradicionalnim tržištima – malim i srednjim trgovinama.

Dr. Oetker ima najveći indeks lojalnosti brendu (Loyalty indeks) uspoređujući sa svim ostalim brendovima u Hrvatskoj u ovoj kategoriji proizvoda, znači da ima najveći broj onih koji redovno koriste taj brend nasuprot onima koji su ga samo probali.

## Učestalost pečenja kolača u Hrvatskoj

U Hrvatskoj najviše potrošača dodataka za kolače su srednji potrošači (medium users), što znači da njih 70,6% peku kolače od jednom tjedno do jednom mjesečno (Hendal Market Research, Usage study - baking products, 2014). U Hrvatskoj je tradicija pečenja kolača jaka (uspoređujući sa npr. Njemačkom gdje se prosječno peče kolače manje često (23 kolača u godinu dana (Forsa, 2011) ).

U Hrvatskoj su 9,8% potrošača slabi korisnici (tzv. light users) što znači da pripremaju kolače nekoliko puta godišnje ili jednom godišnje, dok samo 19,6% korisnika peče kolače svakodnevno ili nekoliko puta tjedno (Hendal Market Research, Usage study - baking products, 2014).

U godini postoje razdoblja intenzivnog pečenja kolača vezanih za blagdane koji se posebno ciljaju specifičnim proizvodima, ali se i pojačava reklamiranje najčešće korištenih proizvoda (praška za pecivo, vanilin šećera i kvasca).



Slika 20: Učestalost pečenja kolača u Hrvatskoj (Hendal Market Research, Usage study - baking products, 2014: 5)

## Konačna SWOT analiza – usporedba Dr. Oetker Hrvatska d.o.o. i Podravka d.d.

Kompanija Dr. Oetker i njen najveći konkurent – Podravka imaju svaka svoje strateške prednosti i slabosti na hrvatskom tržištu. U vrijeme krize koja traje već šest godina, samo vrlo stabilne kompanije mogu zadržati ili čak povećati svoje prodajne kapacitete i opstati na tržištu sa visokom konkurencijom.

Ova SWOT analiza uspoređuje prednosti i slabosti obje kompanije, te prilike i prijetnje s kojima se moraju nositi u odnosu na promjenjive tržišne uvjete, ali i aktivnosti konkurenata.

**Tabela 13: SWOT-analiza Dr. Oetker Hrvatska vs. Podravka d.d.**

Strenght / Snaga	
Dr. Oetker Hrvatska	Podravka
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tradicija (kao „premium brand“)</li> <li>– Najviša kompetencija u pečenju kolača</li> <li>– Kompetencija i poznatost marke (širina ponude dodataka, mješavina, dekora ...)</li> <li>– Garancija uspjeha pri pripremi</li> <li>– Visoka kvaliteta proizvoda</li> <li>– Širina asortimana (dodaci za kolače)</li> <li>– Organizacijska fleksibilnost</li> <li>– Briga oko proizvoda do momenta krajnje kupnje</li> <li>– razmjena znanja sa centralom i drugim podružnicama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tradicija (imena “Podravka”)</li> <li>– Domaći proizvođač (s podrškom državno financiranih kampanja “kupujmo hrvatsko”)</li> <li>– Vodeći na tržištu</li> <li>– Jaka komunikacija (klas. mkt.)</li> <li>– Organizacijske prednosti (jaka distribucija, pokrivenost tržišta), proizvodnja u Hrvatskoj</li> <li>– Širina ukupnog asortimana Podravke (ne samo “Dolcele”)</li> <li>– Visoka kvaliteta proizvoda</li> <li>– Atraktivnost ambalaže</li> <li>– Inovativnost mladog branda “Dolcela” (ulaganja, dinamika)</li> <li>– Manje ljudi upleteno u proces donošenja odluka</li> <li>– Snažna komunikacija (klasični + „me to you“ marketing), prisutnost na društvenim mrežama</li> <li>– veća cjenovna fleksibilnost</li> <li>– prisutnost u discounterima</li> </ul>

Weaknesses / Slabosti	
Dr. Oetker Hrvatska	Podravka
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Druga pozicija na tržištu</li> <li>– Visoka cjenovna pozicija</li> <li>– Nedostatna numerička distribucija</li> <li>– Nedovoljna klasična komunikacija</li> <li>– Strani proizvođač</li> <li>– Organizacijske slabosti naspram Podravke (ograničeni ljudski resursi, logistički nedostaci)</li> <li>– Nedovoljno profilirani asortiman mješavina za kolače</li> <li>– Nefleksibilnost u izdavanjima za organizaciju i marketing</li> <li>– Podružnica mora voditi računa o tri, a ne o samo jednoj zemlji</li> <li>– Nefleksibilnost u poslovnom okruženju (npr. ugovori sa cross-border partnerima)</li> <li>– Neprisutnost u discounterima (Lidl)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Superioran nastup na tržištu</li> <li>– Prezagušenost robnim grupama (nemogućnost posvećivanja pažnje Dolcela brandu u prodajnoj org.)</li> <li>– Nedostatak trgovačkog marketinga za brand Dolcela</li> <li>– Neuspjeh asortimana mješavina za kolače</li> <li>– Preveliki asortiman onemogućava da se svakom proizvodu dovoljno posvete</li> </ul>

Opportunities / Prilike	
Dr. Oetker Hrvatska	Podravka
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pojačanje klasičnog marketinga</li> <li>– Pojačanje distribucije (organizacijska nadogradnja)</li> <li>– Centralizacija trgovine</li> <li>– Jačanje branda i kompetentnosti kroz nove kanale komunikacije (internet, knjige s receptima, kalendari)</li> <li>– Daljnje širenje asortimana (proizvodi namijenjeni samo hrvatskom tržištu)</li> <li>– Nedovoljno iskorišten potencijal potrošača (mješavine za kolače i dekori/arome)</li> <li>– Category Management</li> <li>– Inovacije</li> <li>– Planiranje proizvodnje u Srbiji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Inzistiranje na prednosti domaćeg proizvođača (“kupujmo hrvatsko”)</li> <li>– Investicije u marketing (mogućnosti prelijevanja budžeta iz drugih asortimana)</li> <li>– Širenje asortimana (kvasac je postao brzi uspjeh, postoje mogućnosti za sličan uspjeh i sa drugim proizvodima)</li> <li>– Inovacije (kvalitetan odjel za razvoj i istraživanje)</li> </ul>

Threats / Prijetnje	
Dr. Oetker Hrvatska	Podravka
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Trend smanjivanja budžeta iz centrale</li> <li>– Razvoj cjenovne osjetljivosti potrošača (kriza)</li> <li>– Širenje asortimana konkurenata (Podravke)</li> <li>– Daljnji razvoj svijesti o važnosti domaćih proizvođača (Kupujmo Hrvatsko i ostale državne potpore Podravki)</li> <li>– Ojačavanje marketinških strategija Podravke</li> <li>– Ulazak novih konkurenata na tržište (Nestle i Unilever)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Korupcijske afere i štete nastale korupcijom u privatizaciji</li> <li>– Skuplji proces proizvodnje novog proizvoda (→ investicije)</li> </ul>
<b>ZAJEDNO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Stagnirajuće / opadajuće (tradicionalno) tržište</li> <li>– Supstitucija kroz gotove proizvode</li> <li>– Rastući trend moderne kuhinje</li> <li>– Trend korištenja prirodnih proizvoda</li> <li>– Dolazak trgovačkih proizvoda</li> <li>– Jačanje pozicija discountera na tržištu</li> <li>– Sve veće potrebe ulaganja u marketing (opterećenje budžeta)</li> <li>– Ograničenost mogućnosti za inovacije (tradicionalan asortiman)</li> </ul>	

## Zaključak

Dr. Oetker se prema definiciji Manuela Castellsa (2000) može kategorizirati kao umrežena, globalna kompanija, koja djeluje u globalnoj ekonomiji i u globalnoj konkurentskoj situaciji. Kao što je navedeno u poglavlju *Izazovi konkurentnosti* (vidi str. 14), izvori konkurentnosti u globalnoj ekonomiji su široki i sveobuhvatni, no Dr. Oetker kao kompanija zadovoljava sve uvjete koji su potrebni kako bi se prikazao kao globalni konkurent u proizvodnom sektoru koji predstavlja. Također, kompanija ima vrlo razvijen sustav prikupljanja i obrade podataka koji joj omogućava bolje pozicioniranje na globalnom tržištu.

Prikazano prijašnjim analizama, multinacionalna kompanija Dr. Oetker GmbH kao i Dr. Oetker Hrvatska posjeduje visoku razinu business intelligencea. Ciljanim internim i eksternim prikupljanjem i ciljanom razmjenom informacija, aktivno se stvara temelj za znanja pa tako i za kvalitetno pronalaženje rješenja. Neke od tih analiza su bile zastupljene u ovom radu.

Primjere za eksterno prikupljanje informacija kao i za njihovu razmjenu predstavljaju razne analize i istraživanja tržišta, koje vanjske tvrtke redovito provode. Pogotovo je interna razmjena informacija (bez obzira da li Dr. Oetker Hrvatska ili u suradnji s drugim podružnicama) kod Dr. Oetkera izražena. Sve se to ne utvrđuje isključivo internim analizama, već i spomenutim sastancima pojedinih segmenata koji se redovito održavaju i na međunarodnoj razini. Time se osigurava razmjena informacija pa tako i razmjena znanja, što potpomaže daljnjem razvoju strategije te i daljnjem donošenju odluka. Pogotovo se kroz sastanke s voditeljima prodaje koji se održavaju nekoliko puta godišnje, aktivno prikupljaju informacije o zbivanjima na tržištu, kao i o konkurenciji. Na tjednim sastancima menadžmenta i sastancima sa centralom na temelju stalnih promjena na tržištu donose odluke, te se zajednički razvijaju daljnje strategije. No, unatoč tome što se sa svih strana potvrđuje da pojedine podružnice imaju autonomiju u donošenju odluka, u realnosti to izgleda sasvim drugačije.

Prva hipoteza ovoga rada tvrdi kako bi promjene u strukturi odlučivanja na međunarodnoj razini, tj. davanje veće slobode stvaranja proizvoda samo za hrvatsko tržište pomoglo u bržoj reakciji na promjene u poslovnoj okolini. Prije svega valja promotriti

problem koji se nalazi u pozadini ove hipoteze. Organizacijskim strukturama, pravilima i međunarodno utvrđenim tokovima donošenja odluka (kao npr. pri uvođenju novog proizvoda, namijenjenog za posebno tržište) se provođenje pa i pronalaženje informacija usporava pa čak i u nekoj mjeri sprječava. Stalnim donošenjem zaključaka sa centralom (kroz već spomenute planske sjednice i sjednice uprave) kao i s tim povezanim propisanim financijskim sredstvima i zajednički donesenim strategijama i ciljevima se direktno zadire u poslovanje kao i u poslovne mogućnosti podružnica. Pogotovo u SWOT analizi prikazane mogućnosti Dr. Oetkera Hrvatska, da se pojedina pozicija na tržištu poboljša, izgradi i postane konkurentnija, su direktno povezane sa strukturama odlučivanja i organizacijom centrale. Prevelika povezanost i prevelika kontrola centrale nad djelatnostima podružnica ne samo da usporava proces donošenja odluka (koji je u vrlo promjenjivom okruženju izrazito bitan), već i umanjuje vrijednost stečenih znanja i demoralizira zaposlenike koji izrazito puno truda i vremena ulažu u pravodobno i temeljito istraživanje tržišne situacije. Također, nepravodobno reagiranje na tržišnu situaciju otvara konkurentima mogućnost za iskorištavanje istih prilika ili bolje reagiranje na iste prijetnje u istoj tržišnoj okolini. Sam ugled Dr. Oetkera u Hrvatskoj, koju potrošači vide prvenstveno kao strani brend (vidi str. 39) ovisi o tome koliko je kompanija prilagodljiva potrebama domaćeg tržišta. Prednost „njemačke kvalitete“ koju posjeduje Dr. Oetker bi bila vidljivija da nema jakog domaćeg brenda. Tako se može zaključiti da potrošači prvenstveno gledaju izvornost proizvoda, dok im je kvaliteta kao brendirajući faktor tek na drugom mjestu. Naime, na tržištima gdje ne postoji vrlo jaki domaći brend, Dr. Oetker je u svom segmentu tržišta vodeća kompanija, jer je pojam kvalitete vrlo privlačan, no samo dok ne postoji brend koji izrazito naglašava adute domaće proizvodnje i koji ima podršku države kao što to ima Podravka u Hrvatskoj (koncept „Kupujmo hrvatsko“ i „Hrvatska kvaliteta“ kako je spomenuto na str. 53).

Stoga možemo zaključiti da na izrazito snažnom i konkurentskom tržištu koje djeluje u korist domaćeg proizvođača, strana međunarodna kompanija uistinu treba dati više slobode podružnicama koje tamo djeluju, te više slobode da reagiraju na to tržište. Dr. Oetker Hrvatska ponekad djeluje (ili mora djelovati) više iz perspektive njemačkoga tržišta nego iz perspektive hrvatskoga, a te dvije perspektive se, osobito pri donošenju odluka izrazito razlikuju.

Druga hipoteza kojom se ovaj rad bavi govori o cjenovnoj neslobodi i statusu *premium product* koji guši fleksibilnost kompanije na tržištu, što je osobito štetno za tržišta pogođena krizom i tržištima koje obilježava jaka konkurentska situacija. Ta hipoteza opisuje velika unutarnja previranja kompanije koja bi se mogla nazvati i „krizom identiteta“. Naime, kao kompanija koja je proizašla iz obiteljske tvrtke i koja izrazito brine o svom ugledu u pogledu kvalitete i cijene, Dr. Oetker si ne želi priuštiti preveliko spuštanje cijena svojih proizvoda kako bi zadržao status „premium product“. Dr. Oetker želi da potrošači izdvoje koju kunu više za njihov proizvod, očekujući da će im njegov proizvod pružiti drugačije iskustvo i da će to izdvajanje biti vrijedno kvalitete koju dobivaju. S druge strane, Dr. Oetker je multinacionalna kompanija koja djeluje u izrazito kapitalističkom okruženju. U takvom sustavu koji sve tržišne odnose promatra kao međusobno povezane, „nevidljivom rukom“ koja kontrolira cijene na tržištu zakonima ponude i potražnje, ovakva rezervirana zaštita cijena vlastitih proizvoda može biti dvosjekli mač. Tu se događa konstantna borba dvije struje – spustiti cijene i biti apsolutno konkurentan, ili zadržati više cijene, time pretpostaviti manji broj potrošača, ali pritom zadržati status vrhunskog proizvođača za čije proizvode se treba izdvojiti više. Dr. Oetker trenutno više naginje ovoj drugoj opciji, no takva politika može funkcionirati na velikom i snažnom tržištu kao što je Njemačka. Određenim ugovorima sa tzv. cross-border klijentima (kao što su discounter lanci trgovina) ista politika je nametnuta i hrvatskom tržištu (gdje su ti lanci u snažnom porastu, kao što je vidljivo na str. 33), no tržište Hrvatske je značajno drugačije. Konstantne aktivnosti konkurenata, niže cijene (prosječno oko 10%, a među proizvodima koji čine osnovu segmenta i najveći udio na tržištu i do 31%, vidi str. 61) te slabija kupovna moć zbog dugotrajne krize utječu na potrošača koji u takvim uvjetima više obraća pozornost na cijenu proizvoda. Prema gore navedenim istraživanjima, u Hrvatskoj postoji velika tradicija i česta praksa pečenja kolača, tako da i potrošači koji kupuju dodatke za kolače više gledaju na cijenu tih proizvoda. Vrlo striktna, međunarodna cjenovna politika onemogućava Dr. Oetkeru Hrvatska fleksibilno reagiranje na cjenovne akcije svojih konkurenata, osobito u razdobljima veće potrošnje (npr. oko blagdana), što vrlo nepovoljno djeluje na položaj kompanije u Hrvatskoj. Također, prednosti konkurenata kao što su bolji ugovori sa trgovcima (bolji uvjeti - više mjesta na policama) i bolja distribucijska mreža (osobito na tradicionalnom tržištu vidi str. 62) valja nekako



kompensirati drugim prednostima, no Dr. Oetker sa ovakvim uvjetima definiranja cijena definitivno ne može ući u izravnu konkurentsku borbu.

Treća hipoteza tvrdi kako relativno mali budžeti Dr. Oetkera Hrvatska i financijske restrikcije od strane centrale u odnosu na konkurenta onemogućavaju učinkovitije djelovanje na tržištu. Također, fokusiranje na samo 4 segmenta (dodaci za kolače, slastice, duboko smrznute proizvode i žitarice) onemogućava financijsku fleksibilnost prelijevanja budžeta iz vrlo uspješnog u manje uspješan segment. Dr. Oetker Hrvatska ovisi o unaprijed određenom budžetu koji dobiva od centrale za djelovanje u određenom razdoblju, te iako može dobiti dodatna sredstva, uvijek se mora ravnati po budžetu koji je izvanjski određen i odgovarati za taj budžet po svim točkama, uključujući i ljudske resurse. Dr. Oetker Hrvatska je odgovoran i za tržišta BiH i Slovenije, sa neusporedivo manjim brojem ljudi koji radi na tim tržištima (odjel marketinga je čisti primjer – dvoje ljudi u uredu u Zagrebu koordinira poslovima u Hrvatskoj, BiH i Sloveniji, gdje su donekle slična, ali i vrlo specifična tržišta koja zahtijevaju posebnu pažnju). I prodajni timovi su manji od konkurenata (vidi str. 62), a ta djelatnost ima snažan učinak na uspješnosti prodaje. Manji broj djelatnika, manji broj segmenata proizvoda u kojima je tvrtka zastupljena i velika financijska nefleksibilnost u balansiranju profita i daljnjim ulaganjima onemogućava toliko brz i učinkovit razvoj Dr. Oetkera na ovom tržištu. Ukratko, Dr. Oetker Hrvatska, za razliku od Podravke ima manje novca s kojime puno lošije može upravljati (vidi primjer – str. 64), puno manji broj zaposlenika koji obavljaju puno veći opseg posla i jedan ured koji se bavi ne samo sa jednim, već sa 3 različita tržišta i funkcionira u puno više ograničenim segmentu proizvoda, što znači da ne može privremeni neuspjeh nekog proizvoda kompenzirati uspjehom drugog.

Posljednja hipoteza tvrdi kako vrlo visoko razvijeni business intelligence ne može doći do izražaja u kompaniji zbog organizacijske nemogućnosti da se stečena znanja pravovremeno iskoriste u poslovnim procesima. Tromost cjelokupne organizacije sputava razvoj poslovanja podružnica. To je ujedno i konačna hipoteza i zaključak ovoga rada. Kroz prijašnje hipoteze razrađeni su primjeri kojima se vidi koliko organizacijska struktura Dr. Oetkera na međunarodnoj razini ne pogoduje uspjehu podružnice kompanije u Hrvatskoj. Iako je kompanija iskoristila svoje ključne prednosti, kao što su primjena znanja, metoda i rješenja za određene probleme u poslovanju, kao i vrlo razvijen business

intelligence, te prednosti nisu toliko došle do izražaja zbog ograničenja u organizacijskoj strukturi. Na str. 67-69 prikazana je SWOT analiza kompanija Dr. Oetker Hrvatska i Podravka. Pri analiziranju prednosti i slabosti Dr. Oetkera Hrvatska primjetno je da su gotovo sve slabosti proizašle iz manjkavosti organizacijske strukture u odnosu na centralu i manjka autonomije u odlučivanju. Sama podružnica je kroz razne metode business intelligencea došla do zaključaka o tim slabostima, ali i prilika koje bi proizašle iz promjena tih organizacijskih struktura, ali bez podrške centrale takve odluke nije moguće donijeti, niti je moguće navedene prilike iskoristiti. Manjak fleksibilnosti, kao jedne od ključnih komponenti kvalitetnog funkcioniranja kompanije u kontekstu globalne ekonomije i globalne konkurentske situacije kako ju vidi Manuel Castells (vidi str. 7-8), onemogućava da vrlo razvijene prednosti kompanije Dr. Oetker dođu do izražaja.

Zaključno je vidljivo da ni izražene strukture business intelligencea na svim razinama nisu uvijek dovoljne da bi se uspješno poslovalo na nekom tržištu, nego da je čak i u okviru jedne multinacionalne kompanije potrebna i diferencirana autonomija u odlučivanju kao temelj za uspješno poslovanje u prilikama snažne konkurencije.

## Sažetak

**Sažetak:** Ovaj rad analizira organizaciju, poslovanje i prilike u kojima se nalazi podružnica multinacionalne kompanije Dr. Oetker GmbH – Dr. Oetker Hrvatska, te izvodi ključne prepreke i probleme s kojima se susreće kompanija pri djelovanju na tržištu koje obilježava izrazito snažna konkurentska situacija i nepovoljni tržišni uvjeti uzrokovani dugotrajnom ekonomskom krizom. Metodama promatranja sa sudjelovanjem u izradi business intelligence analiza i donošenju poslovnih odluka, autorica predstavlja ulogu business intelligencea pri donošenju poslovnih odluka u multinacionalnim kompanijama, ulogu centrale multinacionalne kompanije na djelovanje podružnica u stranim zemljama, te probleme koje sa sobom nosi organizacijska struktura kompanije u različitim sociokulturnim, ekonomskim i konkurentskim uvjetima na pojedinim tržištima.

**Ključne riječi:** business intelligence, Dr. Oetker, multinacionalna kompanija, organizacijske strukture, konkurentnost, prehrambeno tržište

**Abstract:** This paper analyzes the organization, operations, conditions and business structure of the Croatian subsidiary of a well known German multinational company Dr. Oetker and performs key obstacles and problems encountered by companies acting in a market which is characterized by a very strong competitive situation and by unfavorable market conditions caused by a prolonged economic crisis. Methods of participant observation in the development of business intelligence analysis and business decision-making, the author presents the role of business intelligence in business decision-making for a subsidiary of a multinational company. It concludes that business intelligence goes hand in hand with other significant business factors, such as the influence of the central multinational company on the business policy of its subsidiaries, as well as contrastive business policies, that are influenced by divergent socio-cultural, competitive and economic conditions in certain markets.

**Key words:** business intelligence, Dr. Oetker, multinational company, organizational structure, competitiveness, food market

# Literatura

- ACNielsen. (2014). *Croatia FMCG Q4 2013*. Zagreb: Dr. Oetker Hrvatska d.o.o.
- ACNielsen. (2013). *Croatia RMS product Enhancement 2013, Final communication - Food*. Zagreb: Dr. Oetker Hrvatska d.o.o.
- Bilandžić, M. (2008). *Poslovno-obavještajno djelovanje. Business intelligence u praksi*. Zagreb: AGM.
- Bilandžić, M., & Javorović, B. (2007). *Poslovne informacije i business intelligence*. Zagreb: Golden marketing-tehnička knjiga.
- Bilandžić, M., Čulig, B., Lucić, D., Putar-Novoselec, M., & Jakšić, J. (2012). Business intelligence u hrvatskom gospodarstvu. *Poslovna izvrsnost Vol. 6, No. 1*.
- Brockhaus. (2014). *Duden - Das Fremdwörterbuch*.
- Buble, M. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija d.o.o.
- Castells, M. (2000). *Uspón umreženog društva*. Zagreb: Golden marketing.
- Dr. Oetker GmbH Deutschland. (2013). *Dr. Oetker Image Broschüre*. Bielefeld: Dr. Oetker GmbH.
- Dr. Oetker GmbH Deutschland. (2012). *Unternehmen und Verantwortung*. Preuzeto 15. 5. 2014. iz <http://oetkerblob.blob.core.windows.net/assets/425541/nachhaltigkeitsbericht2011-2012neu.pdf>
- Dr. Oetker Hrvatska d.o.o. (2014). *Beiratssitzung*. Zagreb: Dr. Oetker Hrvatska d.o.o.
- Dr. Oetker Hrvatska d.o.o. (2014). *Planungssitzung*. Zagreb: Dr. Oetker Hrvatska d.o.o.
- Dr. Oetker Hrvatska. (2013). *Podravka i Dr. Oetker - Usporedba prodajnih timova*.
- Forsa. (2011). *Dr. Oetker Backstudie 2011*. Bielefeld: Dr. Oetker GmbH.
- Frameson, E. A. (2009). *Transkulturelle Marketing- und Unternehmenskommunikation*,. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Garnitschnig, J. B., & Schwarz, S. (2005). *Coachment – 7 Schritte zum Erfolg*. Nürnberg: TWINN Media.
- Germany Trade & Invest. (2013). *Wirtschaftstrends kompakt Jahrewechsel 2013/2014 Kroatien*. Dr. Oetker Hrvatska d.o.o.
- Hendal Market Research. (2014). *Baking additives concept test*. Zagreb: Dr. Oetker Hrvatska d.o.o.

Hendal Market Research. (2012). *Dr. Oetker Image study - Croatia*. Zagreb: Dr. Oetker Hrvatska d.o.o.

Hendal Market Research. (2014). *Usage study - baking products*. Zagreb: Dr. Oetker Hrvatska d.o.o.

Hrvatska gospodarska komora. (2005). *Projekt vizualnog označavanja hrvatskih proizvoda*. Preuzeto 16. 5.2014. iz [www.2.hgk.hr](http://www2.hgk.hr): <http://www2.hgk.hr/znakovi/index.asp>

Hrvatska narodna banka. (2013). *Bilten 190*. Preuzeto 17. 5.2014. iz [www.hnb.hr](http://www.hnb.hr): <http://www.hnb.hr/publikac/bilten/arhiv/bilten-190/hbilt190.pdf>

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* V. 3, No. 4, 305-360.

Krystek, U., & Zur, E. (2002). *Handbuch Internationalisierung – Globalisierung – eine Herausforderung für die Unternehmensführung*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

Metzeler, B. (2008). *Interkulturelles Webdesign. Dargestellt anhand von Beispielen der internationalen Automobilindustrie*. Saarbrücken: Vdm Verlag.

Mišić, V. (2011). *Samoispunjujuće proročanstvo*. Preuzeto 24. 4. 2014. iz <http://www.vaspsiholog.com/2011/01/samoispunjujuce-prorocanstvo/>

Nedović Čarbakapa, M., & Šibalić, V. (2010). *Orijentacija gospodarskog subjekta na temeljni biznis primjenom outsourcinga*. Preuzeto 10. 6. 2014. iz Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu: <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement10/blimm1004.pdf>

Novotny, D. d. (7. 8 2013). *Tržište hrane EU - trendovi i prilike za hrvatsku prehambenu industriju*. Preuzeto 24. 5. 2014. iz [www.liderpress.hr](http://www.liderpress.hr): [http://liderpress.hr/static/media/attached\\_files/attachedfileitem/Trziste\\_hrane\\_EU\\_\\_trendovi\\_i\\_prilike\\_Damir\\_Novotny\\_\(TMC\\_Holding\)/C1\\_Novotny.pdf](http://liderpress.hr/static/media/attached_files/attachedfileitem/Trziste_hrane_EU__trendovi_i_prilike_Damir_Novotny_(TMC_Holding)/C1_Novotny.pdf)

OMD Media d.o.o. (2014). *Media spendings 2009-2013*. Zagreb: Dr. Oetker Hrvatska d.o.o.

Petrovečki, M. (1. 5 2002). *Uvod u medicinsku informatiku*. Preuzeto 25. 5.2014. iz [www.mi.medri.hr](http://mi.medri.hr): [http://mi.medri.hr/uvod\\_medinfo.html](http://mi.medri.hr/uvod_medinfo.html)

Podravka d.d. (2014). *Kompanija*. Preuzeto 15. 5.2014. iz [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr): <http://www.podravka.hr/kompanija>

Podravka d.d. (2014). *Nerevidirani rezultati poslovanja Podravka Grupe 1-12.2013*. Preuzeto 10. 5. 2014. iz [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr): <http://www.podravka.hr/investitori/prezentacije>

Podravka d.d. (7. 4 2014). *Podravka preuzela program konzerviranih pašteta i mesnih konzervi PIKa Vrbovec*. Preuzeto 17. 5. 2014. iz [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr):  
<http://www.podravka.hr/kompanija/vijesti/podravka-preuzela-program-konzerviranih-pasteta-i-mesnih-konzervi-pika-vrbovec>

Podravka d.d. (11. 2 2014). *Privremeni konsolidirani nerevidirani rezultati Grupe Podravka za 2013. godine*. Preuzeto 15. 5.2014. iz [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr):  
<http://www.podravka.hr/mediji/vijesti/privremeni-konsolidirani-nerevidirani-rezultati-grupe-podravka-za-2013-godinu>

Porter, M. E. (1999). *Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. Frankfurt / New York: Campus Verlag, Frankfurt .

Poslovni dnevnik. (2013). *Ova tvrzka je Hrvatima najbolji primjer i simbol za vrhunsku kvalitetu*. Preuzeto 10. 4. 2014. iz [www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr): <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/ova-tvrtka-je-hrvatima-najbolji-primjer-i-simbol-za-vrhunsku-kvalitetu-246998#>

Prahalad, C., & Doz, Y. L. (1987). *The Multinational Mission : Balancing Local Demands and Global Vision*. Free Press.

Schrader, I., & Treutler, M. (2002). *Organisation in multinationalen Unternehmen*. Weimar: Bauhaus Universität.

Sikavica, P., Skoko, H., Tipurić, D., & Dalić, M. (1994). *Poslovno odlučivanje: Teorija i praksa donošenja odluka*. Zagreb: Informator.

Swedberd, R. (2006). *Načela ekonomske sociologije*. Zagreb: Mate.

Weber, W., & Kabst, R. (2000). Internationalisierung mittelständischer Unternehmen. U J. Gutmann, & R. Kabst, *Internationalisierung im Mittelstand* (str. 3-66). Wiesbaden: Gutmann, Kabst.

**Privitak**

# Dodatak 1: Organigram Dr. Oetker





## Dodatak 2: Organigram Podravka d.d.

